JOSÉ RAMÓN GALLARDO HERNÁNDEZ

Administración estratégica

DE LA VISIÓN A LA EJECUCIÓN



librowebContenidos Interactivos Web

Alfaomega

Administración Estratégica

De la visión a la ejecución

José Ramón Gallardo Hernández

Administración Estratégica

De la visión a la ejecución

José Ramón Gallardo Hernández



Alfaomega

Buenos Aires • Bogotá • México, D.F. • Santiago de Chile

Editor
Alejandro Herrera
aherrera@alfaomega.com.mx
Corrección
Alejandro Cruz
Revisión
Dra. Juana Patlán Pérez
Gerente editorial
Marcelo Grillo
mgrillo@alfaomega.com.mx

Datos catalográficos
Gallardo Hernández, José Ramón
Administración Estratégica
De la visión a la ejecución

Primera Edición
Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.

ISBN: 978-607-707-254-6

Formato: 21 x 24 cm Páginas: 568

Administración Estratégica. De la visión a la ejecución

José Ramón Gallardo Hernández
Derechos reservados © 2012, por Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México

Primera Edición por Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, enero 2012

© 2012, Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México
Pitágoras 1139, Col. Del Valle, C.P. 03100, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro No. 2317

Pág. Web: http://www.alfaomega.com.mx
E-mail: atencionalcliente@alfaomega.com.mx

ISBN: 978-607-7707-254-6

Derechos reservados:
Esta obra es propiedad intelectual de su autor y los derechos de publicación en lengua española han sido legalmente transferidos al editor. Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright.

Nota importante:
La información contenida en esta obra tiene un fin exclusivamente didáctico y, por lo tanto, no está previsto su aprovechamiento profesional o industrial. Las indicaciones técnicas y programas incluidos han sido elaborados con gran cuidado por el autor y reproducidos bajo estrictas normas de control. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. no será jurídicamente responsable por: errores u omisiones; daños y perjuicios que se pudieran atribuir al uso de la información comprendida en este libro, ni por la utilización indebida que pudiera dársele. Los nombres comerciales que aparecen en este libro son marcas registradas de sus propietarios y se mencionan únicamente con fines didácticos, por lo que Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México no asume ninguna responsabilidad por el uso que se dé a esta información, ya que no infringe ningún derecho de registro de marca. Los datos de los ejemplos y pantallas son ficticios, a no ser que se especifique lo contrario.

Impreso en México. Printed in Mexico.

Empresas del grupo:
México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. – Pitágoras 1139, Col. Del Valle, México, D.F. – C.P. 03100.
Tel.: (52-55) 5575-5022 – Fax: (52-55) 5575-2420 / 2490. Sin costo: 01-800-020-4396
E-mail: atencionalcliente@alfaomega.com.mx
Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. – Carrera 15 No. 64 A 29, Bogotá, Colombia,
Tel.: (57-1) 21 001 22 Fax: (57-1) 60 686 48 – E-mail: cliente@alfaomega.com.co
Chile: Alfaomega Grupo Editor, S.A. – Dr. La Sierra 1437-Providencia, Santiago, Chile
Tel.: (56-2) 235-4248 – Fax: (56-2) 235-5786 – E-mail: agechile@alfaomega.cl
Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino, S.A. – Paraguay 1307 P.B. Of. 11 C.P. 1057, Buenos Aires, Argentina,
Tel./Fax: (54-11) 4811-0887 y 4811-7183, E-mail: ventas@alfaomegaeditor.com.ar

José Ramón Gallardo Hernández

Es Ingeniero en Computación y Maestro en administración de organizaciones por la Universidad Nacional Autónoma de México, con especialización en Negocios del Babson College Business Institute en Boston Massachussets, Graduado en el programa de Decisiones Estratégicas de Negocios en el Colegio de Graduados en Alta Dirección.

Tiene más de 20 años de experiencia en capacitación y consultoría. Ha sido asesor para publicaciones de libros técnicos y ha escrito artículos para revistas como RED, Soluciones Avanzadas, ComputerWorld, Canales TI y Tecnoeducación.

A lo largo de su carrera ha adquirido un número importante de certificaciones técnicas y profesionales, entre ellas: más de doce certificaciones técnicas, la certificación como DPM Project Manager, Microsoft Certified Technical Trainer, Certified Technical Trainer de ComptiA World Wide Certification Association y las certificaciones en competencias laborales de los estándares de diseño e impartición de cursos de capacitación, administración de la capacitación y la norma de consultoría general.

Ha dictado conferencias para instituciones como: Universidad Intercontinental, Universidad Cristóbal Colón, Universidad del Noroeste, US Trade Center, Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, Universidad Mexicana, Universidad Justo Sierra, Universidad Católica de San Juan en Puerto Rico, Banco de México-FIRA, entre otras; también ha sido ponente en diversos simposios, ferias y exposiciones de capacitación como Expo Capacítate Empresarial en México, D.F., Guadalajara y Monterrey.

Fue gerente de servicios educacionales de Digital Equipment de México, S.A. de C.V., director general para Latinoamérica de Global Knowledge Network Inc. y vicepresidente de desarrollo empresarial del sector industrial de tecnologías de información de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), Actualmente es socio director de Educación, Soporte y Asesoría, S.C. (Innoversitas), empresa de consultoría y capacitación en desarrollo humano y gestión del conocimiento, en la que se imparten cursos como: Actitud de servicio; Formulación, evaluación y administración de proyectos, Administración del cambio, Administración del Tiempo, Balanced scorecard (BSC), Calidad total y mejora continua, Análisis de indicadores para la toma de decisiones, Cultura organizacional, Customer relationship management (CRM), Desarrollo de evaluaciones de desempeño, Desarrollo organizacional, Equipos efectivos de trabajo, Ética organizacional, Finanzas personales, Inteligencia emocional en el servicio, Manejo y administración de personal, Metodología de las 5's, Motivación y superación, Orientación a resultados, Planeación estratégica, Servicio al cliente, Solución de problemas y toma de decisiones. Así como los Talleres de: Análisis y descripción de puestos, Coaching, Comunicación efectiva, Formación de instructores, Inteligencia emocional, Programación neurolingüística, Liberación del estrés, Liderazgo, Liderazgo situacional, Mapas mentales, Motivación, Habilidades de negociación y manejo de conflictos,

Piso de ventas, Supervisión efectiva, Ventas efectivas, Ventas sugestivas, Instrumentación didáctica, Técnicas de presentación para ejecutivos.

En el área de tecnologías de la información y las comunicaciones imparte cursos de: Fundamentos de UNIX (Linux), Administración de UNIX (Linux), Diseño y desarrollo de páginas WEB, Lenguajes de programación, Herramientas de escritorio (Excel Básico, Excel Intermedio, Excel para Financieros, Word para Asistentes y Secretarias, Outlook, Presentaciones Efectivas Usando PowerPoint, OpenOffice), Project para Administradores de Proyectos, Introducción a la Seguridad Informática y Virus, Introducción a las Computadoras e Internet, Introducción a Redes de Datos.

El Maestro Gallado ha participado y dirigido equipos en proyectos de capacitación, consultoría y programas y planes de Administración Estratégica para empresas como FEMSA: Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, Coca-Cola FEMSA, Seglo Logistics; General Electric, Pedro Domecq, Banamex, Programa de desarrollo humano Oportunidades del Gobierno Federal (México), Halliburton, Grupo Milenium, Universidad Mexicana, Mane de México, Biomerieux, Minera Autlan, Sika México, APOTEX, Accor, Facileasing, Universidad Justo Sierra, SEDESOL (Secretaria de Desarrollo Social), Fonatur (Fondo Nacional de Fomento al Turismo), Yamaha, GM Money, Consejo de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Nuevo León, IBOPE AGB, Mattel, Dirección General de Recursos Materiales y Servicios de la Secretaría de Educación Pública, entre otras.

Mensaje del editor

Los conocimientos son esenciales en el desempeño profesional, sin ellos es imposible lograr las habilidades para competir laboralmente. La universidad o las instituciones de formación para el trabajo ofrecen la oportunidad de adquirir conocimientos que serán aprovechados más adelante en beneficio propio y de la sociedad; el avance de la ciencia y de la técnica hace necesario actualizar continuamente esos conocimientos. Cuando se toma la decisión de embarcarse en una vida profesional, se adquiere un compromiso de por vida: mantenerse al día en los conocimientos del área u oficio que se ha decidido desempeñar.

Alfaomega tiene por misión ofrecerles a estudiantes y profesionales conocimientos actualizados dentro de lineamientos pedagógicos que faciliten su utilización y permitan desarrollar las competencias requeridas por una profesión determinada. Alfaomega espera ser su compañera profesional en este viaje de por vida por el mundo del conocimiento.

Alfaomega hace uso de los medios impresos tradicionales en combinación con las tecnologías de la información y las comunicaciones (IT) para facilitar el aprendizaje. Libros como éste tienen su complemento en una página Web, en donde el alumno y su profesor encontrarán materiales adicionales.

Esta obra contiene numerosos gráficos, cuadros y otros recursos para despertar el interés del estudiante, y facilitarle la comprensión y apropiación del conocimiento.

Cada capítulo se desarrolla con argumentos presentados en forma sencilla y estructurada claramente hacia los objetivos y metas propuestas.

Cada capítulo concluye con diversas actividades pedagógicas para asegurar la asimilación del conocimiento y su extensión y actualización futuras.

Los libros de Alfaomega están diseñados para ser utilizados dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y pueden ser usados como textos para diversos cursos o como apoyo para reforzar el desarrollo profesional.

Alfaomega espera contribuir así a la formación y el desarrollo de profesionales exitosos para beneficio de la sociedad.

Dedicatoria

Quiero dedicar este libro, en primer lugar a mi compañera Andrea, que incondicionalmente me ha brindado su apoyo y su consejo. Tu ejemplo es la inspiración con la que me levanto todos los días a disfrutar el viaje por la vida.

A mis hijas Lorena y Mariana, que son una fuente de motivación: sólo los hechos validan las enseñanzas, por lo que debemos predicar con el ejemplo. No dejen de buscar sus sueños; la dedicación y la perseverancia harán el resto. Gracias por su amor, puro y sin juicios.

A todas aquellas personas cuyo espíritu emprendedor los ha llevado a la conclusión de que el futuro no sólo es una extensión del pasado, que la voluntad es la fuerza que nos mueve a cambiar nuestra realidad y que tenemos en nuestras manos la responsabilidad por dejar un legado a las generaciones futuras, en la búsqueda del bien común y la realización de nuestros sueños y metas más anhelados.

Para aquellos que quieren hacer cambios, pero que no cuentan con un método claro para definir sus objetivos y aterrizar los pasos que permitan alcanzar el éxito.

José Ramón Gallardo Hernández

Agradecimientos

Solemos agradecer, en general, por costumbre o por aquellos favores que consideramos realmente importantes. Pero a veces los pequeños favores que dejamos atrás con un simple "gracias" (o que a veces no decimos, pero sentimos) son los que al final representan todo lo que somos y de lo que estamos hechos.

Es importante, entonces, reconocer el apoyo de los que directa e indirectamente han influido para la realización de este trabajo, particularmente a todos aquellos participantes a quienes les he impartido curso sobre este tema, que con sus cuestionamientos y exigencias me proporcionaban razones para seguir investigando. También, a todos aquellos ejecutivos y empresarios a los que tuve el honor de apoyar en el desarrollo de sus planes estratégicos, de quienes obtuve mucha información que me facilitó entender el entorno de la Administración Estratégica en organizaciones con distintas operaciones y características.

A la Dra. Juana Patlán Pérez, quien realizó la revisión al manuscrito de esta obra y que desinteresadamente puso en mis manos valiosa información para exponer ejemplos de casos de prospectiva.

A mi amigo Alejandro Herrera, editor líder de proyectos de Alfaomega, quien tuvo fe en la obra e hizo suyo este proyecto, ayudándome a enriquecer su contenido. Pocas veces se tiene la oportunidad de cultivar una amistad en circunstancias tan peculiares.

A los profesores: Alberto Narváez Rozo, Rusalia Blásquez Pico, Martha Garmiño López, a todos ellos que dedicaron tiempo para la revisión de esta obra agradezco sus comentarios y valiosas sugerencias y aportaciones

Gracias.

José Ramón Gallardo Hernández

Administración Estratégica: de la visión a la ejecución

Este libro está dirigido a servir como libro de texto a estudiantes de los cursos de **Administración Estratégica, Análisis Estratégico, Estrategia, Estrategia Empresarial, Gerencia Estratégica, Estrategia en Acción y otras de contenido similar** en licenciatura (pregrado) y como texto auxiliar en algunos cursos de maestría (posgrado), en cuyos planes de estudio esté incluida la materia de Administración Estratégica. Asimismo, es sumamente útil para empresarios, directores, gerentes, superintendentes, jefes, supervisores y, en general, a todo aquel profesional que tenga la responsabilidad de establecer y responder por objetivos y metas y que necesite tener en un solo volumen los elementos necesarios para facilitar el conocimiento y la implantación de la planeación estratégica y sus temas relacionados. Como elementos adicionales al contenido de este libro, en la Web se dispone de materiales auxiliares que permitirán al profesor impartir de una manera muy práctica y ágil esta asignatura, al estudiante adquirir habilidades y destrezas que le facilitarán su trabajo diario, formando en él la manera de pensar y actuar de quien desarrolla sus objetivos estratégicos y construye su futuro.

La estructura de cada capitulo incluye:

- **Objetivo.** La definición del objetivo del capítulo permite enfocar mejor las ideas más importantes que se espera sean retenidas para su uso futuro. Se recomienda leerlo al principio y durante la lectura para mantenerse enfocado en los aspectos más importantes.
- **Listado de capacidades y competencias.** Se describen brevemente los aprendizajes esperados del participante al término del estudio del tema y que integra conocimientos, habilidades, valores y actitudes como un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas sensoriales y motoras, que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.
- **Evidencias de las capacidades desarrolladas.** Describe brevemente lo que se espera que el lector demuestre al término del estudio y que consiste en demostrar que puede llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.
- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas del capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Le dará al lector, mediante un esquema gráfico, una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación entre ellos.
- **Exposición del tema.** Corresponde al desarrollo del capítulo. Cuando se ha considerado pertinente se han incluido recuadros con ejemplos, casos breves y figuras con esquemas explicativos. También es importante señalar que los conceptos clave están destacados en el texto y sus definiciones están en el glosario al final del libro.

- **Caso.** El libro tiene entre sus complementos un caso, disponible para que el lector escuche y lea los elementos básicos en el inicio, el resto podrá construirlo para desarrollar sus habilidades o bien podrá consultar una solución propuesta para tomarla como ejemplo al aplicar la Administración estratégica en su organización.
- **Ayudas y textos al margen.** Son elementos señalizados con iconos representativos que incluyen textos los cuales permiten al lector tener mayor información del tema a través de notas necesarias para precisar conceptos, biografías o temas relacionados, que no necesariamente deben ser incluidos en el texto principal
- **Preguntas y actividades.** Para asegurar un aprendizaje efectivo es imprescindible buscar la interacción del lector con los temas. Por esta razón se privilegian las preguntas abiertas (sin respuestas verdaderas o falsas) y las actividades de discusión.
- **Contenidos interactivos.** La organización de la obra fue pensada para facilitar la lectura y comprensión de los temas. Algunas referencias bibliográficas y otras fuentes de información complementaria se colocan en la Internet, que se intentará mantener actualizada. Se espera que estos elementos hagan del texto un efectivo medio de aprendizaje para el tema abordado.
- **Lecturas complementarias.** En la Internet se han colocado fuentes de información complementaria, que por sí mismos son otro libro o un gran volumen de información.
- **Lecciones de estrategia empresarial.** Contiene un ejemplo de alguna situación que obliga a tomar decisiones o describe las decisiones tomadas y sus consecuencias. Sirve de conclusión práctica en cada capítulo y busca estimular la lectura. El objetivo es que el lector analice también el caso una vez terminada la lectura, para que discuta la solución elegida por la organización e intente proponer alternativas para el problema planteado a la luz de los conceptos expuestos en el capítulo.
- **Resumen.** Revisa de manera sucinta el contenido del capítulo y prepara al lector para una revisión de conceptos. Incluye una presentación ejecutiva para el docente que le ayudará a hacer más ágil la preparación de la exposición de su clase.
- **Evaluación:** en el libro y en la Internet el alumno podrá hacer una revisión de los conceptos del capítulo con preguntas cerradas y de opción múltiple, cuya función es detectar en qué áreas se requiere un repaso del tema por el alumno y un refuerzo por parte del profesor.
- **Bibliografía.** Al final del capítulo hay una bibliografía básica sobre Administración Estratégica para estimular y facilitar la profundización en el tema.

Notas:

1. Uso de expresiones en idiomas distintos del castellano: hay varios conceptos que se conservaron en el idioma en que fueron creados (esencialmente, el inglés) debido a que, o no existe una buena traducción (por ejemplo, *Balanced Scorecard*) o a que el vocablo en su idioma original se impuso en la jerga de la Administración Estratégica (por ejemplo, best value). Por otro lado, hay expresiones que la comunidad empresarial ha incorporado traduciéndolas al español, tal es el caso de términos como Justo a Tiempo, Reingeniería o Calidad Total; en esos casos se ha optado por la expresión en

castellano, aunque muchas veces se coloca entre paréntesis el término en inglés para facilitar su reconocimiento en textos escritos en ese idioma.

2. En la mayor parte de los capítulos se indican **Páginas Web recomendadas:** Sitios Web donde el lector podrá ampliar, profundizar y complementar información, localizar casos de éxito y otros recursos para investigar; también se puede bajar textos y encontrar información actualizada en universidades, institutos de investigación y centros de documentación.

Acceso al material complementario y plataforma de contenidos interactivos

Para tener acceso al material complementario del libro **Administración Estratégica: de la visión a la ejecución (Planeación e implementación)**, realice los siguientes pasos

1. Ir a la página: http://virtual.alfaomega.com.mx/
2. Regístrese como usuario de sitio llenando completamente el formulario. Asegúrese de guardar en un lugar seguro su nombre de usuario y contraseña, no olvide memorizarlos; para finalizar pulse el botón Enviar.
3. Ingrese al apartado de inscripción de libros y registre la siguiente clave de acceso
4. Para navegar en la plataforma ingrese los nombres de Usuario y contraseña definidos en el punto dos

NOTA

1. Se recomienda respaldar los archivos descargados de las páginas Web en un soporte físico (CD, USB, disco duro o cualquier otro medio de almacenamiento).

Contenido

Primera parte
BASES CONCEPTUALES

CAPÍTULO I
Administración Estratégica 1
Objetivo 1
Competencias a desarrollar 2
Evidencias de las capacidades desarrolladas 2
La Planeación Estratégica: ¡Está de Vuelta! 3
1.1 Conceptos y definiciones 3
Administración 3
Partes fundamentales de la Administración 3
Planificación 3
Organización 4
Dirección 4
Control 4
Uso de recursos 4
Actividades de trabajo 4
Logro de objetivos o metas de la organización 4
Eficiencia y eficacia 4
Principios básicos de administración 4
Estrategia 5
Planeación o Planeamiento 6
Principios de Planeación 7
Planeación como función administrativa 8
Ámbito 8
Implicaciones 8
Importancia 9
Ventajas 9
Principios de Dirección 9
Principios de Control 10
Organización 10
Principios de la organización 11
Adaptación e innovación 11
Apertura 11
Continuidad 11
Coordinación 11
Difusión 11
Especialización 11
Interdependencia 12
Jerarquía 12
Objetivo 12
Paridad de autoridad y responsabilidad 12
Unidad de mando 12
1.2 Los inicios 12
Antecedentes históricos 12
De la Guerra 13
Peter Drucker 14
La estrategia en los negocios 15
Lecturas complementarias 15
John Von Neumann 15
1.3 Breve historia 16
Oskar Morgenstern 16
Alfred Du Pont Chandler Jr. 17
C. Roland Christensen 17
Bruce D. Henderson 18
Curva del aprendizaje o de la experiencia 19
¿Qué es una corriente o escuela de la administración? 20
¿Qué es el Balanced Scorecard? 21
Kenneth Andrews 21
Lecturas complementarias 21
Evolución de la Administración Estratégica ... 22
Michael E. Porter 22
1.4 Establecer las bases 23
Peter Senge 23
Henry Mintzberg 24
Conceptos básicos que definen la Administración Estratégica 24
Estrategia 24
Administrar las actividades sustantivas de la Organización como cartera de inversiones 24
Evaluar con precisión el potencial para generar utilidades o beneficios 24
1.5 Primer paso: la estrategia 25
1.6 Segundo paso: la estructura 26
Robert Kaplan 27
Grupos de interés 28
David Norton 28
Procesos 28
Recursos 28
Arquitectura organizacional 29
Marketing 29
1.7 Beneficios de la Administración Estratégica ... 30
1.8 Lecciones de estrategia empresarial: La Escuela de Administración de Cristóbal Colón 31
Pensamiento Estratégico 32
1.9 Resumen 33
1.10 Evaluación 34
1.11 Contenido interactivo 36
1.12 Bibliografía 37
1.13 Páginas Web recomendadas 38

CAPÍTULO II
Los procesos de planeación 39
Objetivo 39
Competencias a desarrollar 40
Evidencias de las capacidades desarrolladas 40
2.1 Conceptos 41
Administración estratégica 41
Caso de estudio 41
Planeación Normativa 41
Planeación Estratégica 42
Estrategias competitivas 43
Planeación Operativa 45
La estrategia según Carl Von Clausewitz 45
2.2 Procesos de planeación dentro de la Administración Estratégica 46
El Príncipe 47
Declaración de la Misión, Visión y Valores 48
Realización del análisis del entorno 48
Síntesis 48
Derivación de objetivos y metas 49
Matriz de selección o Proceso Analítico Jerárquico (AHP: Analytic Hierarchy Process) 49
Diseño de estrategias 49
Declaración del estado final 49
Desarrollo del mapa estratégico 49
Diferencia entre objetivos y metas 49
Desarrollo del cuadro de indicadores 50
Elaboración del tablero de control 50
Información adicional 50
2.3 Lecciones de estrategia empresarial: Ítaca no existe, sólo el viaje a Ítaca 51
2.4 Resumen 52
2.5 Evaluación 53
2.6 Contenido interactivo 56
2.7 Bibliografía 57
2.8 Páginas Web recomendadas 58

Segunda parte
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO III
Planeación Normativa 59
Objetivo 59
Competencias a desarrollar 60
Evidencias de las capacidades desarrolladas 60
3.1 Bases estructurales de una organización 61
3.2 La misión 62
La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos 62
La misión se caracteriza por 62
Objetivos corporativos de Hewlett Packard 63
3.3 La visión 69
La visión se caracteriza por 69
La visión debe explicar 69
3.4 Valores organizacionales 72
Para reflexionar 72
Ética 72
Ética en los negocios 75
Guía para establecer la Planeación Normativa 76
3.5 Lecciones de estrategia empresarial: El fabricante de ideas 78
3.6 Resumen 80
3.7 Evaluación 81
3.8 Contenido interactivo 84
3.9 Bibliografía 85
3.10 Páginas Web recomendadas 86

CAPÍTULO IV
Planeación estratégica: el análisis 87
Objetivo 87
Competencias a desarrollar 88
Evidencias de las capacidades desarrolladas 88
4.1 Análisis del entorno en una organización 89
Inteligencia competitiva 91
El Valle del Silicio 91
Ecosistemas de negocio 91
Cadenas productivas 93
Redes o conglomerados 93
Clústeres 94
Ventaja competitiva 95
4.2 Análisis del Entorno Interno 96
Fortalezas y debilidades 97
Estructura organizacional 97
La oferta de valor 99
La cadena de valor 102
Actividades primarias 103
Logística interna 103
Operaciones 103
Logística externa 103
Mercadotecnia y ventas 103
Servicio 103
Actividades de apoyo 103
Abastecimiento 104
Desarrollo de tecnología 104
Administración de recursos humanos 104
Infraestructura de la empresa 104
Análisis financiero 106
Balance general 106
Estado de resultados 108
Razones financieras 110

4.3 Análisis del Entorno Externo 114
Oportunidades y amenazas 115
Fuerzas económicas 117
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales 117
Fuerzas sociales 117
Fuerzas culturales 118
Fuerzas demográficas 118
Fuerzas ambientales 119
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales 119
Fuerzas tecnológicas 120
Factores que guían la competencia 120
Clientes, proveedores y otros grupos de interés 122
4.4 Lecciones de estrategia empresarial: Conocimiento del negocio 124
4.5 Resumen 125
4.6 Evaluación 127
4.7 Contenido interactivo 129
4.8 Bibliografía 130
4.9 Páginas Web recomendadas 131

CAPÍTULO V
Planeación estratégica: la síntesis 133
Objetivo 133
Competencias a desarrollar 134
Evidencias de las capacidades desarrolladas 134
5.1 Síntesis del entorno 135
Herramientas de síntesis 135
5.2 Matriz FODA 135
Clasificación de los factores del FODA 136
Entorno interno 137
Factores internos 138
Entorno externo 138
Factores externos 138
Selección de los factores clave del FODA 140
Matriz de análisis sistémico (de influencia) 140
Matriz de impacto-probabilidad 144
5.3 Matriz BCG 149
Estrellas 151
Gatos salvajes (llamados también "niños problema" o "interrogantes") 151
Vacas lecheras 151
Perros 151
Ciclo de vida de una organización 152
Beneficios de la matriz BCG 153
Limitaciones de la matriz BCG 153
5.4 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE) 154
Atractivo del marcado 156
Posición competitiva 156
Tablas de valoración 157
5.5 Lecciones de estrategia empresarial: El Walmart de Sam 161
5.6 Resumen 163
5.7 Evaluación 164
5.8 Contenido interactivo 167
5.9 Bibliografía 168

CAPÍTULO VI
Planeación estratégica: objetivos 169
Objetivo 169
Competencias a desarrollar 170
Evidencias de las capacidades desarrolladas 170
6.1 Derivación de objetivos 171
Objetivos estratégicos 172
Objetivos financieros 172
Objetivos a largo plazo 172
Objetivos a mediano plazo 172
Objetivos a corto plazo 172
Mercadotecnia 172
Producción 172
Recursos humanos 172
La gerencia por objetivos 173
Específico 174
Medible 174
Factible 175
Realista 175
Especificado en el tiempo 175
Establecimiento de objetivos 175
6.2 Matriz SPACE 176
6.3 Matriz para la formulación de objetivos 181
Estrategias de derivación de objetivos 183
La Matriz FODA 183
La estrategia DA (Mini-Mini) 183
La estrategia DO (Mini-Maxi) 183
La estrategia FA (Maxi-Mini) 183
La estrategia FO (Maxi-Maxi) 183
6.**4 Matriz BCG 185**
6.5 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE) 187
Limitaciones de la Matriz McKinsey-GE 189
6.6 Matriz QSPM 189
6.7 Matriz de selección de objetivos (Saaty) 192
6.8 Lecciones de estrategia empresarial: París bien vale una misa 195
6.9 Resumen 197
6.10 Evaluación 198
6.11 Contenido interactivo 201
6.12 Bibliografía 202
6.13 Páginas Web recomendadas 203

CAPÍTULO VII
Planeación estratégica: metas y estrategias..... 205
Objetivo ... 205
Competencias a desarrollar 206
Evidencias de las capacidades desarrolladas 206
7.1 Metas y estrategias..... 207
Asignación de responsabilidades..... 207
Objetivos y metas 207
Pensamiento estratégico 208
Estrategias 208
Líneas de acción 209
Estrategias según el ciclo de vida de la empresa 209
7.2 Niveles de la estrategia..... 210
Niveles de la estrategia 210
Unidad Estratégica de Negocio (UEN) 210
7.3 Estrategias competitivas 211
Estrategias 211
Sector industrial..... 212
Mercado ... 212
Perfil de producto..... 212
Caso Coca-Cola 213
Estrategias genéricas o de desarrollo..... 214
Las estrategias genéricas (Porter 1980)..... 214
Liderazgo en costos globales..... 214
Diferenciación 215
La diferenciación..... *215*
Enfoque o concentración..... 216
El enfoque..... 216
Estrategias defensivas 217
Riesgo compartido 218
Reducción (downsizing) 218
Desinversión..... 220
Liquidación..... 220
Estrategias de integración 221
Integración hacia delante..... 221
Integración vertical..... 221
Integración hacia atrás 222
Integración horizontal..... 223
Estrategias de crecimiento intensivo..... 224
Penetración..... 225
Desarrollo de mercados 225
Desarrollo del producto 225
Igor Ansoff..... 225
Estrategias de diversificación..... 226
Diversificación horizontal 226
Diversificación concéntrica 227
Diversificación en conglomerado..... 227
Estrategias de reto de mercado..... 228
Ataque frontal 228
Ataque por los costados 228
Derivación..... 228
Ataque frontal 228
Estrategia envolvente..... 228
7.4 Estrategias funcionales..... 229
Estrategias financieras..... 229
Estrategia financiera..... 229
Estrategias de recursos humanos 230
Las políticas de recursos humanos..... 230
Estrategias de mercadotecnia 231
Combinación de mercadotecnia 231
MRP 232
Estrategias de producción 233
Estrategias de comercialización..... 234
Estrategias orientadas al consumidor..... 234
7.5 Globalización..... 235
Estrategia internacional 236
Estrategia multinacional 236
Globalización..... 236
Estrategia global..... 237
Estrategias trasnacionales..... 237
7.6 Lecciones de estrategia empresarial: De la Tierra a la luna 238
7.7 Resumen 241
7.8 Evaluación..... 242
7.9 Contenido interactivo..... 245
7.10 Bibliografía 246
7.11 Páginas Web recomendadas..... 248

Tercera parte
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO VIII
Planeación operativa 249
Objetivo ... 249
Competencias a desarrollar 250
Evidencias de las capacidades desarrolladas 250
8.1 ¿Por qué fracasan las organizaciones?..... 251
Planeación operativa 251
¿Por qué fallan los planes estratégicos? 252
La capacidad de ejecución 252
Expresar claramente lo que se busca..... 253
Requisitos de funcionamiento de un sistema de control 253
Características de las compañías operativamente excelentes 255
Algunas de las características de las compañías operativamente excelentes 255
Factores clave en el éxito de la planeación operativa 255
Orientación estratégica 256
Alta gerencia 257
Diseño de la organización 257

Etapas características del diseño organizacional 257
Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales 257
Cultura corporativa 258
El balance adecuado 258
Diseño de los procesos, resultados e indicadores 258
Concepto de cultura corporativa 258
8.2 Fundamentos del Balanced Scorecard 260
La evolución del Balanced Scorecard 260
Breve historia 263
Perspectivas del Balanced Scorecard 264
Las perspectivas del Balanced Scorecard 265
La perspectiva financiera 267
Algunos indicadores de la perspectiva financiera 268
La perspectiva del cliente 268
Propuesta de valor para el cliente 269
La perspectiva de procesos internos 270
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento 271
Gary Hamel 272
Proceso para implementar un Balanced Scorecard 273
Para implementar un Balanced Scorecard es necesario 274
Proceso para el desarrollo del Balanced Scorecard: definir el destino estratégico 274
Desarrollo de la estrategia 274
Sistemas de control de gestión 274
Desarrollo de sistemas de información 275
Aprendizaje organizacional 277
Retroalimentación y aprendizaje estratégico . 277
Modelo de aprendizaje organizativo y Comunicativo 278
Aprendizaje y crecimiento 279
Diseño de plan de entrenamiento 280
8.3 Lecciones de estrategia empresarial: Scott de la Antártida 282
C.K. Prahalad 282
El Sistema Integral de Control de Gestión 282
8.4 Resumen 286
8.5 Evaluación 288
8.6 Contenido interactivo 290
8.7 Bibliografía 291
8.8 Paginas Web recomendadas 292

CAPÍTULO IX
Indicadores 293
Objetivo 293
Competencias a desarrollar 294
Evidencias de las capacidades desarrolladas 294
9.1 Esencia del Balanced Scorecard 295
Eficiencia, eficacia y efectividad 296
Eficacia 296
Eficiencia 296
Factores que influyen en la adopción del sistema de indicadores 296
Efectividad 297
Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia ... 299
9.2 Los indicadores 299
Los indicadores 300
Clases de indicadores 300
Indicadores de desempeño 302
Indicadores de resultados 303
Sistema de indicadores 305
Condiciones para el diseño de indicadores 306
Medible 309
Pertinente 309
Comprensible 309
Práctico 309
Oportuno y preciso 310
Rentable 310
Confiable 310
Válido 311
9.3 Construcción de un sistema de indicadores 311
Sistemas de control de gestión 311
Selección de los indicadores 312
Establecimiento de los medios de verificación ... 314
Cálculo y recopilación de los indicadores 315
Representación del indicador 316
Asignar responsables 317
Niveles de desempeño y tendencias 318
Elaboración del cuadro de indicadores 319
Semáforos 319
9.4 Lecciones de estrategia empresarial: La tragedia del Chalenger 326
9.5 Resumen 329
9.6 Evaluación 331
9.7 Contenido interactivo 333
9.8 Bibliografía 335
9.9 Paginas Web recomendadas 336

CAPÍTULO X
Diseño del Balanced Scorecard 337
Objetivo 337
Competencias a desarrollar 338
Evidencias de las capacidades desarrolladas 338
10.1 Elementos del diseño del Balanced Scorecard 339
Declaración del estado final 341
Perspectiva financiera 341
Perspectiva de clientes 343
Perspectiva de procesos internos 344

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 346
Imagen del futuro exitoso 348
Desarrollo del mapa estratégico 352
Los mapas estratégicos 352
Establecimiento del cuadro de indicadores..... 359
Elaboración del formato de reporte de progreso. 360
Tabla resumen de iniciativas 362
Análisis de impacto de los grupos de interés 362
10.2 Implantación del Balanced Scorecard 368
La importancia del apoyo de la alta gerencia. 369
La estructura sigue a la estrategia..... 370
Desarrollo funcional cruzado..... 370
Competencias y personal clave para el éxito . 371
Mejores prácticas..... 372
Automatización..... 373
Tabla de desempeño global 374
Algunas empresas del salón de la fama del Balanced Scorecard Collaborative..... 375
10.3 Lecciones de estrategia empresarial: Sueños sobre hielo 377
10.4 Resumen..... 382
10.5 Evaluación..... 384
10.6 Contenido interactivo..... 386
10.7 Bibliografía 387
10.8 Páginas Web recomendadas..... 388

CAPÍTULO XI
Implementación estratégica..... 389
Objetivo 389
Competencias a desarrollar 390
Evidencias de las capacidades desarrolladas 390
11.1 Implementación de la estrategia 391
Estructura y estrategia..... 393
Gobierno corporativo 394
Orientación a resultados 395
Errores comunes de los directivos al tomar decisiones 395
Arquitectura organizacional 396
Asignación de recursos 397
Recursos financieros..... 398
Recursos humanos..... 398
Recursos materiales..... 398
Revisión o desarrollo de políticas y procedimientos..... 399
Establecimiento de programas y actividades..... 399
Cambio organizacional..... 400
Dominio personal 400
Trabajar con modelos mentales..... 400
Construir una visión compartida 401
Trabajar en equipo..... 401
Pensamiento sistémico..... 401
Elaboración de presupuestos..... 402
El costo de fallar en la implementación de la estrategia..... 402
Principios presupuestarios..... 403
Principios de previsión 403
Principios de planeación..... 403
Principios de organización 404
Principios de dirección 404
Principios de control 404
Ciclo presupuestario..... 404
Tipos de presupuestos 406
Presupuestos económicos 406
Presupuestos de ventas..... 406
Presupuestos de producción 406
Presupuesto de compras 406
Presupuesto de costo *vs.* Producción 406
Presupuesto de flujo de efectivo..... 406
Presupuestos financieros 406
Presupuesto de tesorería o de caja..... 406
Presupuesto de capital o erogaciones capitalizables..... 406
Presupuesto maestro 406
Estructura de un presupuesto 407
Caja y bancos 407
Ingresos o beneficios 407
Inversiones 407
Gastos operativos 407
Gastos administrativos..... 407
11.2 Modelos de evaluación y control 409
Evaluación de la estrategia..... 409
Establecer las bases fundamentales de la estrategia..... 410
Comparar resultados esperados *vs.* Reales..... 410
Algunas dificultades en la evaluación de estrategias 410
Medidas correctivas de desviaciones 411
Herramientas de evaluación 411
Control estratégico, táctico y operacional 412
Planeación estratégica y pensamiento estratégico 414
Evaluación del desempeño 416
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)..... 419
11.3 Mejora continua..... 420
La implementación estratégica..... 422
11.4 El plan estratégico 423
11.5 Lecciones de estrategia empresarial: El gato en la caja..... 424
Diez razones por las que los esfuerzos de implementar estrategia pueden fallar..... 424
11.6 Resumen 426

11.7 Evaluación **428**
11.8 Contenido interactivo **431**
11.9 Bibliografía **432**
11.10 Páginas Web recomendadas **434**

Cuarta parte
INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

CAPÍTULO XII
Administración Estratégica y Prospectiva **437**
Objetivo ... 437
Competencias a desarrollar 438
Evidencias de las capacidades desarrolladas 438
12.1 Una nueva perspectiva **439**
Alternativas a la administración estratégica..... 440
¿Qué es el Hoshin Kanri? 440
Prediciendo el futuro..... 441
Prospectiva 442
Definiciones de prospectiva 442
Bertand de Jouvenel..... 443
Gaston Berger 444
Michel Godet 444
Roberto Tomás Miklos Ilcovics 445
Herman Kahn..... 446
Olaf Hemer..... 447
La prospectiva no es..... 447
La prospectiva no..... 448
Inercia y cambio organizacionales 449
12.2 Diseñando el futuro..... **449**
Enfoque inactivo 450
Enfoque reactivo..... 450
Enfoque preactivo..... 451
Enfoque interactivo (proactivo) 451
Resumen de tipologías 451
12.3 Prognosis **452**
Proferencia 454
Pronóstico 455
Predicción 455
Previsión 455
Proyección 456
Ciencia de la prospectiva 456
Prediciendo el futuro: imaginación y pensamiento creativo 457
La creatividad tiene básicamente cuatro fuentes..... 459
Algunas ideas para ser creativo 459
Los cisnes negros..... 459
Serendipia..... 460
12.4 Fundamentos de la prospectiva **462**
La visión de largo plazo..... 463
La cobertura holística..... 465
El consenso..... 466
Prospectiva y estrategia..... 466
12.5 Metodología **469**
Etapa normativa..... 470
Etapa definicional 470
Etapa de confrontación 471
Etapa de determinación estratégica 471
Matriz prospectiva 472
Indicadores e índices..... 472
Escenarios retrospectivos y coyunturales 473
Escenarios de futuro..... 473
Planeación estratégica, táctica, operativa; acciones y requerimientos 474
Evaluación y seguimiento 475
12.6 Herramientas prospectivas **476**
Técnicas cualitativas 477
FWS 477
Análisis de fuerzas..... 477
Análisis morfológico 478
Ariole 478
Intuiciones sistemáticas..... 478
Visioning..... 479
Delphi 479
Análisis FODA..... 480
Escenarios 480
MACTOR..... 480
Mapeo contextual 481
Incasting 481
Backcasting 481
Análisis estructural..... 482
Matríz de decisión..... 482
Evaluación tecnológica..... 482
TKJ..... 483
Compass 483
Compass modificado..... 484
Árboles de decisión 484
Técnicas cuantitativas..... 484
Matriz de impactos cruzados 484
Insumo - producto 485
Modelos de simulación 485
Juegos de simulación 485
Técnicas de proyección 486
Estadísticas bayesianas 486
Combinaciones cualitativas - cuantitativas..... 486
Caja de Herramientas de Godet 487
Francisco José Mojica Sastoque 488
IGO: Importancia y gobernabilidad..... 490
12.7 Planeación prospectiva *vs* estratégica **491**
Escenarios 494
Escenarios 496

12.8 Aplicaciones de la prospectiva 498
Nivel personal: Plan de Vida 498
Planeación y prospectiva en el ámbito personal..... 499
Metodología propuesta..... 499
Ejemplo: Ahorro para el retiro 500
Otras aplicaciones de planeación prospectiva en el ámbito personal..... 505
Nivel Sectorial: Planeación estratégica en sectores productivos 506
Nivel Regional: Planes regionales de desarrollo, ordenamiento y planificación económico-ecológico territorial..... 513
Para qué sirve la planeación para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico y territorial 515
Fases que forman parte del proceso de Desarrollo, ordenamiento y planificación económico, ecológico y territorial 516
Por qué realizar planificación para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico y territorial 518
Nivel nacional: Planes Nacionales de Desarrollo..... 518
Requerimientos generales de un PND 519
Algunos sectores en que se deberá establecer metas nacionales de un PND 522
Requerimientos generales para el análisis de las metas nacionales de un PND 521
12.9 Aportaciones de la Prospectiva al Proceso de Planeación Estratégica 522
12.10 Lecciones de estrategia empresarial: el destino manifiesto 523
12.11 Resumen..... 525
12.12 Evaluación..... 526
12.13 Bibliografía 528
12.14 Páginas Web recomendadas..... 528

Quinta parte
EL ESTRATEGA

El contenido de este capítulo se encuentra en la Web.

CAPÍTULO XIII
El estratega
Objetivo
Competencias a desarrollar
Evidencias de las capacidades desarrolladas
13.1 El estratega como base de la administración estratégica
13.2 Perfil del estratega.....
13.3 Pensamiento sistémico.....
13.4 Pensamiento estratégico.....
13.5 Toma de decisiones.....
13.6 Liderazgo.....
13.7 Lecciones de estrategia empresarial: Google el nuevo gigante de la informatica. .
13.8 Resumen.....
13.9 Evaluación.....
13.10 Bibliografía
13.11 Páginas Web recomendadas.....

Prólogo

La mañana de un día del otoño de 2008 llega a mis manos el manuscrito de *Administración Estratégica*: de la visión a la ejecución, directamente de su autor el Maestro José Ramón Gallardo Hernández. El tema me apasiona, y por tanto, leo con avidez todo documento o trabajo que llegue a mí. José Ramón me dijo en aquella ocasión que vertía en este trabajo su experiencia como docente y consultor y que la obra estaba terminada lista para su publicación… En ese momento me invitó a emprender con él un viaje a Ítaca: largo, lleno de aventuras y experiencias, con muchas mañanas de verano llenas de placer y alegría, de puertos nunca antes vistos, manteniendo la mente fija en llegar al destino. Hoy casi tres años después José Ramón me ha concedido el honor de prologar su obra, de presentar un trabajo del cual me hizo partícipe, en el que me involucro hasta el punto en que llegó a robarnos a los dos el sueño; porque he de confesar que nos dimos cuenta que en nuestros países latinoamericanos, las organizaciones en todos los sectores requieren de un esfuerzo permanente, constante y consecuente para profesionalizar y sistematizar su gestión, en un escenario de creciente competitividad donde es necesario reforzar el desarrollo de conocimientos y habilidades profesionales. En particular, desarrollar la visión del estratega al fomentar la capacidad de entender y manejar los fenómenos en su integridad, superando las visiones parciales y reduccionistas.

La motivación para desarrollar *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución* surge de la necesidad de contar con un material actualizado e integrado, con aplicaciones a la realidad, ya que la disciplina de la Administración Estratégica evoluciona a pasos acelerados, por lo cual la mayoría de los libros, generalmente concebidos en países desarrollados, quedan rápidamente obsoletos y no otorgan importancia o desconocen la realidad de las organizaciones de nuestros países. Por ello el autor ha buscado integrar los avances más recientes de la disciplina con las características organizacionales generales, aplicables a casi todas las empresas de Latinoamérica.

José Ramón da respuesta a estos desafíos, busca entregar los conocimientos y herramientas necesarias para administrar una organización con una visión integradora y de largo plazo, que permita contribuir activamente al mejoramiento continuo a través del tiempo. *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución* está diseñado para alumnos que no tengan nociones previas de economía y administración y puede ser utilizado en un curso introductorio que permita desarrollar una visión general del tema, pero en la medida que se tengan más conocimientos de áreas específicas, tales como contabilidad y finanzas, marketing o administración de recursos humanos, se puede dar mejor aprovechamiento al texto como instrumento de integración y sistematización de la realidad de las organizaciones, quedando al final como el libro de respaldo y consulta permanente para el profesional. Puesto que sus lectores son en su mayoría estudiantes de carreras y programas relacionados con las ciencias económico administrativas, busca acercar conceptos y teorías a la realidad cotidiana, así como mejorar la motivación de los estudiantes a través del uso de ejemplos, aplicaciones reales y estudio de casos: algunas veces humorísticos, en otras trágicos. También es útil a los profesionales y a todos aque-

llos que en diferentes niveles, deben alcanzar resultados... y para ello deben cambiar o construir la organización donde actúan.

Gracias a la incorporación de material complementario que se ha hecho, es útil para consultores, profesores y estudiantes de posgrado de las escuelas de negocios en asignaturas relacionadas con la administración estratégica y el cambio organizacional. La obra se ha pensado para ser utilizada en toda Iberoamérica y no en un país en particular. Existe la inquietud de que hayan quedado fuera ejemplos, casos, estadísticas o alguna investigación interesante sin incorporar, por lo cual invito al lector a enviarnos sus aportaciones y sugerencias para mejorar las futuras ediciones.

Al llegar a puerto después de muchas aventuras me queda la satisfacción del viaje, por haber colaborado con José Ramón para estructurar en un solo volumen el conocimiento actualizado, donde él escuchó muchas opiniones, experiencias y sugerencias sobre el tema, logrando un texto que, estoy seguro, reemplaza y supera a los anteriores.

El libro que el lector tiene en sus manos es fruto del esfuerzo por que la Administración Estratégica pase de la Visión a la Ejecución, o de la Planeación a la implementación; al término del viaje no quedan más sueños ni desvelos… *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*, se ha hecho realidad.

Alejandro Herrera

Editor Líder de Proyectos

Alfaomega Grupo Editor

México, diciembre de 2011

Prefacio

Recuerdo la primera vez que me encontré con ella. Fue un día de octubre de 1991. Nos habían citado temprano para explicarnos el procedimiento: sería nuestra primera planeación estratégica.

Con apenas algunos años de experiencia laboral y con una formación ingenieril a cuestas, por supuesto que me pareció algo que no debería tomársele muy en serio. Lo que realmente había que hacer era sacar el trabajo del día a día adelante, y con tantos pendientes, esa forma de planear más bien parecía ociosa, me decía. Aquella reunión simplemente fue una charada, y lo mismo me sucedió por varios años en la que sólo le consideraba como una actividad más de trabajo (ni siquiera importante) en una organización exitosa.

Varios años después, ya como cabeza de departamento y ante la noticia de que se había producido una desinversión importante en la compañía, como parte de una estrategia de estabilización ante las enormes pérdidas que enfrentaba, mis ideas acerca de la Administración Estratégica comenzaron a cambiar. De la noche a la mañana, una organización con posicionamiento mundial y que se le auguraba un futuro promisorio, estaba tomando medidas desesperadas para sobrevivir.

¿Cómo pudo haber sucedido esto? Para aquellos que regularmente alcanzábamos nuestros objetivos, eso fue una verdadera sorpresa; parecía de pronto una gran mentira cuando en las reuniones de resultados todos decían que habían alcanzado sus metas. Hoy sé que es posible que una organización que alcanza sus "objetivos" pueda fracasar.

Las estadísticas indican que si bien el 97% de las empresas tienen desarrollada una visión, sólo 80% elaboran planes estratégicos, y de ellas un 33% logra resultados significativos. Con tan pocos beneficios, pareciera no tener sentido hablar de este tema.

La realidad es que hay una gran cantidad de ejecutivos que tienen una idea vaga y en otros casos distorsionada acerca de la Administración Estratégica. Si bien hay mucha información disponible, ésta no se encuentra completa y estructurada en un solo texto. En el mejor de los casos, los conceptos se transmiten parcialmente en un aprendizaje de boca a oído.

La Administración Estratégica se puede explicar como el proceso de evaluación sistemática del rumbo de una organización, a partir del establecimiento un objetivo de largo plazo (visión), una identidad (misión) y un comportamiento (valores, política de calidad, etc.), desarrollando estrategias para alcanzar dicho objetivo basadas en la comprensión de su entorno y de los recursos que se tiene.

A partir de esta definición se entiende que es un proceso en que hay un conjunto de tareas o acciones interrelacionadas, por lo que no debe haber actividades aisladas o sin conexión. Por ejemplo, muchos ejecutivos conciben el desarrollo del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como una

simple lluvia de ideas entre los colaboradores del grupo gerencial, sin darse cuenta que este es el resultado natural de analizar el funcionamiento de la organización en su entorno competitivo (y nada tiene que ver con una lluvia de ideas).

La Administración Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, lograr el máximo de eficiencia en sus resultados y para alcanzar su futuro.

Básicamente, la Administración Estratégica tiene dos procesos claramente definidos: la formulación estratégica y la ejecución estratégica (véase la figura 01). El primer proceso permite establecer las bases estructurales de toda organización, así como el análisis del entorno y la definición de objetivos, metas y estrategias a seguir. El segundo proceso se refiere al establecimiento de los medios para asegurarse la ejecución exitosa de la formulación estratégica.

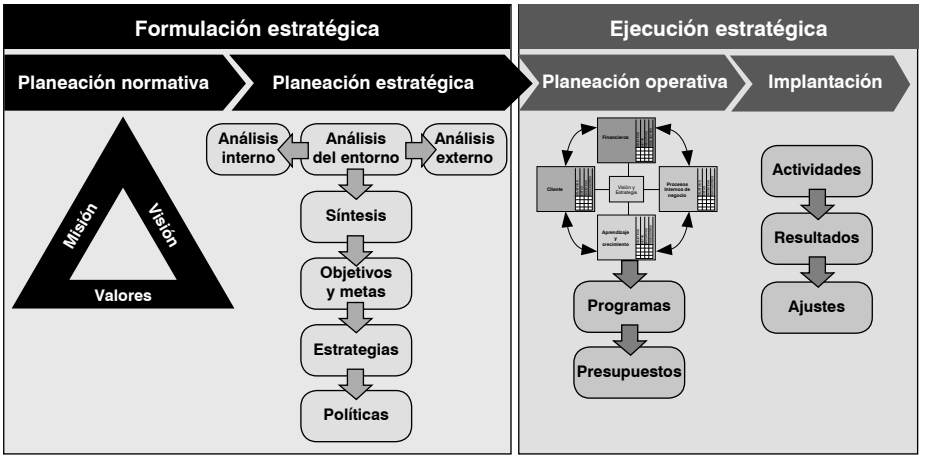


Figura 01 Procesos de la Administración Estratégica.

No hay organización que quede exenta de la Administración Estratégica, ya que sin importar cuál sea su finalidad, sea ésta el lucro o el beneficio social, todas tienen una visión (formal o informal) por alcanzar.

A lo largo de este libro se expondrá una metodología que permita al lector establecer un proceso sistemático y sencillo para implantar la Administración Estratégica en sus organizaciones, así como algunas recomendaciones y reflexiones recopiladas durante más de veinte años de experiencias en el desarrollo de objetivos estratégicos.

Esta obra está estructurada de acuerdo a la propia metodología de la Administración Estratégica, de manera que es fácil de seguir, construyendo el conocimiento bloque a bloque, como en la construcción de un edificio.

Está dividida en cinco partes: bases conceptuales, formulación estratégica, ejecución estratégica, introducción a la planeación propsectiva y el estratega. La primera parte expone algunos conceptos básicos de la administración, a manera de repaso para recordar o familiarizarse con los términos que serán empleados a lo largo del libro.

El capítulo 1 expone los conceptos de la Administración y sus partes fundamentales: Planificación, Organización, Dirección y Control. Presenta un repaso general de los principio de la organización y plantea por primera vez el concepto de estrategia. Se revisan los antecedentes históricos de la Administración Estratégica presentando las ideas de los pensadores que han dado forma a esta rama de la administración, desde sus inicios en la década de 1950 hasta nuestros días.

El capítulo 2 conduce por el camino de la metodología general, iniciando con la definición de los tres grandes procesos de planeación: planeación normativa, planeación estratégica y planeación operativa, explicando los elementos que conforman cada uno de estos procesos. Este capítulo se convierte en la guía de la metodología de la Administración Estratégica y un resumen general del resto de los capítulos.

La segunda parte se adentra en los componentes de la Formulación Estratégica, explorando los conceptos y las herramientas disponibles para su planteamiento.

El capítulo 3 plantea la definición de las bases estructurales de toda organización, expuestas en el proceso de Planeación Normativa, definiendo los términos de misión, visión y valores, explicando sus características generales y la importancia de su establecimiento. A través de ejemplos de organizaciones existentes realizamos una disección de los enunciados de misión y visión, yendo más allá de las palabras para entender los propósitos de quienes las desarrollaron.

El capítulo 4 inicia con la revisión metodológica de la Planeación estratégica en la forma del análisis del entorno de la organización, dividiéndolo en dos partes: el análisis del entorno interno, conformado por el estudio de los factores que dan forma a la estructura interna de la organización que nos llevará a conocer sus Fortalezas y Debilidades, y el análisis del entorno externo, que contempla el estudio de los factores que inciden y afectan el rumbo de toda organización en la consecución de su misión y su visión, incluyendo las fuerzas que guían la competencia, permitiendo entender las Oportunidades y Amenazas.

El capítulo 5 continúa con la Planeación estratégica en su fase de síntesis, empleando diferentes herramientas para poner en forma simple y clara la información recabada del análisis del entorno con el objeto de facilitar su estructuración para la reflexión y el pensamiento estratégico.

El capítulo 6 toma los resultados y reflexiones obtenidas de la síntesis de la información para establecer los objetivos que guiarán a la organización en la realización de la misión y la búsqueda de la visión. Se plantean diferentes herramientas que facilitan la elaboración, priorización y selección de los objetivos más adecuados, en función del conocimiento del negocio y personalidad de los desarrolladores.

El capítulo 7 lleva por el camino de la definición de las metas y estrategias que se deberán seguir para alcanzar los objetivos propuestos, desde el planteamiento de las estrategias llamadas de negocio asociadas con objetivos financieros y de posicionamiento en el mercado, hasta las estrategias funcionales que se pueden establecer al interior de la organización, tomando en cuenta el marco de la globalización.

La tercera parte plantea la forma de llevar a cabo la implantación de los objetivos, metas y estrategias a través de la Ejecución Estratégica, tomando como base la planeación operativa.

El capítulo 8 revisa los elementos que conforma la planeación operativa, explorando los fundamentos de Balanced Scorecard, su desarrollo histórico y sus elementos teóricos principales, como base de la explicación del éxito de las compañías operativamente excelentes. Se da una primera revisión del término indicador y la importancia del desarrollo de sistemas de indicadores como base del monitoreo y control de la ejecución de la estrategia.

El capítulo 9 se adentra en los detalles de la definición del concepto de indicador, el desarrollo de los sistemas de indicadores y la validación de los niveles de desempeño (semáforos), sustentos del Balanced Scorecard y base de los procesos de monitoreo y control en la ejecución de la estrategia.

El capítulo 10 presenta el desarrollo metodológico del diseño del Balanced Scorecard, desde la declaración del estado final (si se alcanzan los objetivos propuestos) estructurando las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento, hasta el establecimiento de los sistemas de indicadores y la tabla de desempeño global para medir el rendimiento de toda la organización.

El capítulo 11 tiene que ver con la parte final de la Administración Estratégica para llevar a cabo la implementación de los objetivos y metas. Se revisan los temas de asignación de recursos, revisión o desarrollo de políticas y procedimientos, el establecimiento de programas y procesos, la elaboración de presupuestos, y los modelos de evaluación y control de la puesta en marcha de la estrategia. En este punto se hace mención a la integración de todos los componentes de la metodología en un documento que sirva como referencia a quienes serán responsables de la ejecución.

La cuarta parte compuesta por el capítulo 12 explora otra alternativa a la Administración Estratégica, particularmente lo que se refiere a la Planeación Prospectiva, planteando sus diferencias con respecto a la planeación tradicional y los preceptos que hacen de este modelo una forma emergente de plantear el rumbo de las organizaciones, sobre la base de la filosofía de la construcción del futuro deseado.

Haremos una inmersión en una forma diferente de pensar con respecto del porvenir y las aplicaciones que hoy en día se están presentando tanto a nivel individual (plan de vida), como a nivel sectorial y regional de las naciones.

Asimismo, se analiza uno de los pilares del proceso metodológico prospectivo: la construcción de escenarios y su importancia en el establecimiento de diferentes alternativas de futuro para visualizar la capacidad de alcanzar aquél definido como deseado.

Finalmente la quinta parte, colocada en la Web, dedica el capítulo 13 a examinar el perfil del estratega; se revisarán las aptitudes (habilidades y conocimientos) que debe tener la persona que dedique sus esfuerzos para encabezar las actividades de la Administración Estratégica, reflejados en pensamiento sistémico (entender a la organización y sus relaciones de causalidad), el pensamiento estratégico (que involucra el conocimiento del negocio, la experiencia y la intuición), la toma de decisiones (que contempla el análisis de riesgo y manejo de la información), y el liderazgo (para lograr consensos y compromisos). También reflexionaremos sobre la importancia de su participación y la enorme responsabilidad que recae sobre sus hombros.

Espero que, como su servidor al escribir esta obra, este camino por la Administración Estratégica sea de descubrimientos y reflexiones, disfrutando paso a paso el viaje a Ítaca.

José Ramón Gallardo Hernández

Aprendizaje basado en competencias

Hoy vivimos bajo un nuevo orden económico mundial en que la globalización, las tecnologías, la información y la competitividad son la base del crecimiento de las organizaciones y naciones a lo largo y ancho del planeta. La velocidad con que se dan los cambios exige encontrar formas de preparar a los estudiantes para lograr adaptarse a los paradigmas actuales de la vida profesional.

El movimiento de la gestión por competencias, cuyo concepto fue planteado por primera vez por David MacClelland (profesor de la Universidad de Harvard) en su artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence" (American Psychologist, enero de 1973), plantea que las organizaciones en su búsqueda de Capital Humano, no sólo se basan en aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también en otros que pueden predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de trabajo (tales como sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos). Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados y elevado las exigencias en los futuros profesionales dentro de las universidades y escuelas técnicas.

Competencia se define como la combinación integrada de aptitudes (conocimientos y habilidades), actitudes, comportamientos y valores que permiten un desempeño adecuado y oportuno en un contexto laboral determinado. Así, una competencia se asume como un indicador que se presupone necesario para el desempeño de un puesto de trabajo.

Actualmente existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas por diferentes criterios, que son empleadas por las organizaciones para elaborar un diccionario mediante el cual "arman" sus perfiles de puesto.

A continuación se exponen las aptitudes, actitudes y valores que se desarrollarán a lo largo de este libro. En cada capítulo se indicarán las aptitudes que se debe cubrir, señalándolas en el transcurso de éste cuando corresponda.

Listado de competencias

Aptitudes

- **Liderazgo (LI).** Habilidad necesaria para fijar objetivos y orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores y motivando.
- **Sensibilidad organizacional (SO).** Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
- **Planificación y organización (PO).** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta.

- **Habilidad de control (CO).** Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma decisiones que aseguren este control.
- **Análisis de problemas (AP).** Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- **Toma de decisiones (TD).** Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- **Creatividad (CR).** Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- **Asunción de riesgos (AR).** Emprender acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja competitiva importante.

Actitudes

- **Adaptabilidad (AD).** Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- **Tenacidad (TE).** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- **Niveles de trabajo (NT).** Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.

Valores

- **Flexibilidad (FL).** Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones con el objetivo de alcanzar una meta.
- **Integridad (IN).** Obrar con rectitud y probidad inalterables.
- **Iniciativa (IC).** Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- **Compromiso (CM).** Sentirse obligado con el logro de objetivos; se traduce en un refuerzo extra, aunque no siempre sea en beneficio propio.
- **Orientación a los resultados (OR).** Encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos y metas.

Primera parte
BASES CONCEPTUALES

CAPÍTULO

1

La Administración Estratégica



"Ningún viento es favorable para quien no sabe a dónde va"

Séneca

1.1 Conceptos y definiciones
1.2 Los inicios
1.3 Una breve historia
1.4 Establecer las bases
1.5 Primer paso: la estrategia
1.6 Segundo paso: la estructura
1.7 Beneficios de la Administración Estratégica
1.8 Lecciones de estrategia empresarial: la Escuela de Administración de Cristóbal Colón
1.9 Resumen
1.10 Evaluación
1.11 Contenido interactivo
1.12 Bibliografía
1.13 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Presentar un resumen cronológico de las aportaciones de los principales pensadores de la Administración Estratégica.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Describir el desarrollo histórico de la Administración Estratégica.
- Explicar las etapas en la evolución de la Administración Estratégica.
- Entender los elementos básicos que anteceden a la Administración Estratégica.
- Enumerar y explicar los beneficios de la Planeación Estratégica.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Sensibilidad organizacional (SO).
- Planificación y organización (PO).
- Iniciativa (IC).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

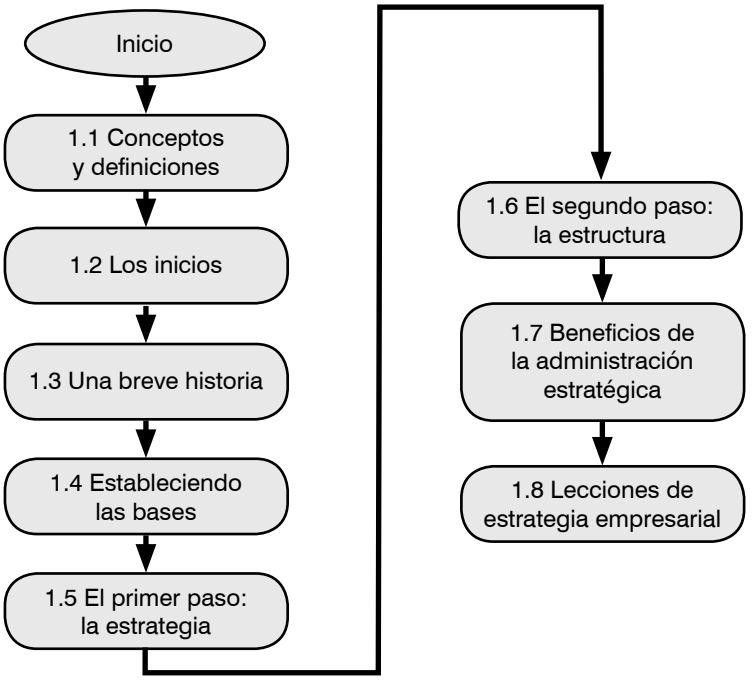
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Conoce los fundamentos históricos la Administración Estratégica formal
- Conoce los conceptos básicos de la Administración Estratégica
- Distingue los periodos históricos de la Administración Estratégica
- Diferencia las características de los periodos históricos de la Administración Estratégica
- Reconoce la naturaleza, los alcances y los beneficios de la Administración Estratégica
- Identifica a los precursores del pensamiento estratégico
- Reconoce los elementos de la Administración Estratégica



En los contenidos interactivos podrá consultar:

- **Diagrama de flujo:** con la secuencia de los temas del capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo:** le dará, mediante un esquema gráfico, una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación entre ellos.



La Planeación Estratégica: ¡Está de Vuelta!

Con el advenimiento al final de la década de 1980 de las teorías de la Calidad Total, y la de Reingeniería a principios de la década de 1990, el tema de la Planeación Estratégica había quedado relegado en el interés de los empresarios y ejecutivos. Sin embargo, en los inicios del nuevo milenio vuelve a tomar mucha fuerza este concepto. Ya en 1996 (figura 1.1) la portada de *BusinessWeek* de agosto 26 pronosticaba: "La Planeación Estratégica: ¡Está de vuelta!", y aducía que después de una década económicamente turbulenta en donde las organizaciones se habían enfocado en conceptos como reingeniería, *downsizing* y calidad, entre otros, finalmente habían volteado nuevamente a establecer las estrategias como base para buscar el crecimiento real de las organizaciones.



Contenidos Interactivos Web

Lea el artículo STRATEGIC PLANIBG IT´S BACK!

- Documente sus conclusiones.

1.1 Conceptos y definiciones

Administración

Del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como proceso, recursos, logro, objetivos, eficiencia, eficacia y productividad, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

- Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales (Rue, y Byars, 2006).
- El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004).
- Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización (Da Silva, 2004).
- El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Hitt, Black y Porter, 2006).
- El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Koontz y Weihrich, 2004).
- Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Robbins y Coulter 2005).

Partes fundamentales de la Administración

- **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupues-

tos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan voluntariamente a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
- **Actividades de trabajo**: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no se realiza al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia:** La eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia se refiere a la capacidad de optimizar los recursos en el logro de objetivos.



En la página

http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html

Encontrará un resumen del proceso administrativo.

Consultado el 30/09/2010

Principios básicos de administración

Los principios básicos de administración son 4 aspectos que hacen la diferencia entre una dirección empírica y una dirección profesional, es importante realizarlos en el orden en que se mencionan.

Planeación

- Define la meta de la organización. Si no se cuenta con una Misión, Visión y Objetivos y Valores, es un buen momento para aprender a elaborarlos con esta obra.
- Define los objetivos necesarios para alcanzar la meta.
- Define las acciones para alcanzar cada objetivo: toma en cuenta los recursos que serán necesarios, las prioridades que tendrá cada objetivo y luego cada actividad, habrá siempre que diseñar un plan que debe conservar el enfoque que se pretende de la organización (misión, visión, valores, etc).

Organización

Se refiere a la ejecución del plan, a poner las cosas donde deben ir para que la organización funcione, coordina los esfuerzos, es decir:

- Hace equipos de trabajo
- Documenta y establece procesos, personas responsables, cargas de operación, etc.

Dirección

Trata de conseguir la meta de la mejor forma posible, no sólo optimizando recursos sino obteniendo el mejor desempeño del personal.

- Tiene como principal herramienta la motivación y la adecuada supervisión, lo que traerá como consecuencia un clima laboral saludable para llegar al objetivo de la mejor forma y tratando de que no haya bajas en el camino.

Control

Esta actividad es en realidad una retroalimentación, realiza la detección y corrección de fallas en el sistema administrativo, determina el grado de cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la meta.

Estrategia

Proviene del griego *estrategeia*, fusión de dos palabras: *stratos*, ejército, y *agein*, conductor, guía.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua la define como:

- Arte de dirigir las operaciones militares.
- Traza para dirigir un asunto.
- Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962).
- Estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad (Andrews, 1971).
- Estrategia es sinónimo de elecciones. La suma de las elecciones realizadas por una organización determina si tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir, obtener clientes y superar a sus competidores (Fahey, 1995).
- Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa. (Porter, 1996)

Por supuesto, el primer uso que se le dio a esta palabra fue en el terreno militar, y aunque hoy en día se emplee en otros ámbitos (como el organizacional), no deja de estar asociada con el concepto de la "guerra" (tal como son las guerras comerciales entre empresas del mismo mercado, o las competencias deportivas); sin embargo tienen algunas características en común: frecuentemente aparecen expresiones como *metas*, *políticas* y *posicionamiento* que permiten observar que la estrategia tiene relación directa con las decisiones más importantes de una organización.

La estrategia requiere de un camino que generalmente no es fácil y que tampoco es independiente de su entorno.

Planeación o Planeamiento

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua

Planear

- Trazar o formar el plan de una obra.
- Hacer planes o proyectos.
- Volar con las alas extendidas e inmóviles.
- Descender en planeo.

Planeación o planeamiento

Acción y efecto de planear, trazar un plan. Es un proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera, e incluye:

- Las misiones globales
- Identificar los resultados claves
- Fijar objetivos específicos
- Políticas para el desarrollo
- Programas y procedimientos para alcanzarlos.
- La planeación es la función administrativa principal y es inherente en cada cosa que hace el administrador. La planeación permite a un administrador o a una organización forjar más que aceptar el futuro. Al establecer objetivos y trazar el curso de la acción, la organización se compromete a sí misma a hacer que las cosas se realicen (Rue y Byars, 2006).
- Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción (Chiavenato, 2004).
- Determinación del conjunto de objetivos que se desea lograr en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos (Dale, 1965).
- La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización (Reyes, 1960).
- La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas (Fernández, 1965).

- Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos (Massie, 1989).
- Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados (Terry, 1956).
- Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro; generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor (Anthony y Dearden, 1980).
- Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias (Scanlan, 1990).
- La planeación es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella (Koontz y O´Donnell, 1967).



En adelante se empleará el término **Planeación** para definir al conjunto de técnicas que llevan una secuencia con la finalidad de lograr objetivos, evitar riesgos, medir avances y evitar dentro de lo posible desviaciones.

Principios de planeación

- **Universalidad.** La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente para la organización.
- **Racionalidad.** Todos y cada uno de los planes deben fundamentarse lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.
- **Precisión.** Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes constituyen una sólida estructura sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.
- **Flexibilidad.** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en función de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, es decir tiene una dirección básica, pero que permite adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.
- **Continuidad.** Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.
- **Unidad.** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal manera pueda decirse que existe un solo plan general.
- **Previsión.** Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.
- **Consistencia.** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- **Factibilidad.** Lo que se planee debe ser realizable, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- **Rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable entre los costos y los beneficios que espera, definiendo previamente el valor de la inversión y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.
- **Compromiso.** La planeación debe comprender un periodo necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.
- **Factor limitante.** Detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa.
- **Inherencia.** Unión entre los elementos del plan que son inseparables por su propia naturaleza, y que solo pueden concebirse como algo distinto mediante un proceso de abstracción, se debe planificar la forma de alcanzar los objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios.
- **Participación.** Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que estén relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. Su elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios.

Planeación como función administrativa

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas. La planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente dentro y alrededor de la organización.

La planeación

Ámbito

- Los fines: ¿qué debe hacerse?
- Los medios: ¿cómo debe hacerse?

Implicaciones

- Establecimiento de objetivos.
- Planteamiento de las acciones necesarias para cumplirlos.
- Eficacia en la toma de decisiones.
- Manejo adecuado de los recursos organizacionales.
- Establece el sistema o modelo de trabajo.
- Fundamentar las decisiones en hechos.
- Maximizar el aprovechamiento del tiempo.
- Evaluar alternativas.
- Prepara a la organización para enfrentar contingencias.

Importancia

- Da sentido de dirección
- Facilita el control
- Reduce la incertidumbre
- Visualiza los cambios

Ventajas

- Promueve la eficiencia.
- Propicia el desarrollo.
- Proporciona los elementos de control.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Reduce los riesgos
- Promueve el esfuerzo coordinado:

La administración sin planeación no tiene razón de ser: sin objetivos específicos que lograr y estrategias para alcanzarlos, la organización, la dirección y el control se vuelven innecesarios o carentes de un sentido práctico. Sin embargo, cuando todos los que están involucrados saben hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr los objetivos organizacionales, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos.

Principios de dirección

- **Autoridad responsabilidad.** Los responsables darán instrucciones para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- **La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.**
- **Disciplina.** Los miembros de una organización deben respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.
- **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- **Dirección.** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo responsable que use un solo plan.
- **Centralización/descentralización.** Los responsables deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- **Equidad.** Los responsables deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- **Iniciativa.** Debe darse a los subalternos la libertad suficiente para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
- **Dirigir el objetivo.** Cuando mas sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto mas eficaz y eficientemente será esta.

- **Armonia del objetivo.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- **Unidad de mando.** Cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior, evita posibles conflictos resultantes de la delegación simultanea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades.

Principios de control

- A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- Establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.
- El control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- **Oportunidad.** El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno.
- **Desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- **Costeabilidad.** Es establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relaciona con sus ventajas reales
- **Excepción.** El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitar adecuadamente cuales funciones estratégicas requiere el control.
- **Función controlada.** La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Organización

La palabra organización viene del griego *organon* (instrumento). Es un sistema social que fue diseñado para lograr objetivos y metas a través de los recursos humanos, de la gestión de talento humano y de otro tipo. Se componen de subsistemas que se relacionan entre sí cumpliendo funciones especializadas. Las personas también las utilizan como un convenio sistemático para lograr algún propósito específico. Son objeto de estudio de la Administración y de otras áreas como Economía, Sociología y Psicología.

- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa
(Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1988).
- Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir
(Velasco 1962).
- Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos
(Eckles, Carmichael y Sarchet, 1981).
- Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue (Guzmán, 1961).

- Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes, 1961**).**
- La estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (Massie, 1989).
- La organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo. El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo.
- Un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la componen. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización "X" son características propias y que éstas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos; existe una relación o vínculo entre ellos; esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro (Bartoli, 1992).

Principios de la organización

- **Adaptación e innovación**

 Las organizaciones no son entidades estáticas, son flexibles y adoptivas que innovan continuamente para hacer frente a los cambios en el entorno del sistema. Los canales de comunicación externa se utilizan para recolectar la información relevante del entorno e informar a los miembros acerca de las necesidades del cambio.

 ◦ **Apertura**.

 La organización debe ser consciente de los cambios en su entorno.
- **Amplitud o tramo de control**

 Hay un límite en el número de subordinados que debe reportar a un dirigente (ejecutivo o responsable), de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- **Continuidad**

 Una vez establecida la estructura organizacional, requiere ajustes y mejoras para adaptarse a las condiciones de su entorno, con las siguientes ventajas:

 ◦ Permite ajustar la organización a la luz de resultados medibles y controlables.

 ◦ Reduce costos en insumos y en el desarrollo de los procesos.
- **Coordinación**

 Las unidades funcionales de una organización deberán mantenerse en equilibrio (mercadotécnia, finanzas, producción, recursos humanos, etc.).
- **Difusión**

 La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.
- **Especialización**

 El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza. También agrupa las obligaciones operativas en puestos (puestos por

departamento), donde deberá detallarse cada uno los siguientes conceptos, para seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado:
 - Nombre del puesto
 - Su razón de ser
 - Especificación de actividades
 - Requisitos
 - Responsabilidades
 - Líneas de autoridad
 - Líneas de comunicación
 - Posición en la organización
 - Indicadores de desempeño
- **Interdependencia**

 Todas las partes de una organización están interrelacionadas como sistema y con su entorno circundante.
- **Jerarquía**

 Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- **Objetivo**

 Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad**

 A cada grado de responsabilidad conferido, corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de mando**

 Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un solo jefe, con las siguientes ventajas:
 - Reúne los puestos operativos en unidades relacionadas manejables.
 - Subdivide el trabajo en unidades operativas (departamentos).
 - Utiliza la autoridad adecuada para cada miembro de la organización.



Consulte en línea la presentación **La Administración estratégica.**

¿Qué dudas le surgen?

Documéntelas y respóndalas durante la lectura del capítulo 1.

1.2 Los inicios

Antecedentes históricos

Si bien la Administración Estratégica es un término definido en la segunda mitad del siglo XX, como una herramienta establecida para mejorar la competitividad de las organizaciones, definitivamente la historia de la humanidad muestra que de alguna forma ésta existió en el desarrollo de las grandes civilizaciones. Las pirámides de Giza en Egipto, la ciudad de Persépoilis del imperio persa, el Partenón en

Grecia, la tumba del emperador Zheng (con sus 7,000 guerreros de terracota) en China, el Coliseo romano en Italia, o las pirámides de Chichen Itzá en México, son testimonio viviente de la grandeza visualizada y cristalizada por los líderes de estas culturas. Cada una de estas grandes civilizaciones, comenzando con la Edad Antigua hace aproximadamente 6,000 años, fue desarrollando ventajas competitivas y estratégicas que las llevaron a ser sociedades dominantes.

El ser humano es gregario por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos y algunos más servicios. Sin embargo, no sólo era necesario dividir las actividades en alguna forma de administración, sino que se debía desarrollar estrategias para competir contra otros pueblos que también buscaban su permanencia, como los que se citan a continuación.

- Los sumerios establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
- Los egipcios desarrollaron una escritura de carácter jeroglífico, un calendario muy similar al utilizado actualmente y practicaban los inventarios. Llevaban diarios de ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala usando proyecciones y planeación.
- Los hebreos aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los diez mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
- Los babilonios reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
- Mesopotamia estableció un código de leyes que se ocupaba de aspectos civiles, mercantiles y penales.
- Los fenicios fueron los primeros en practicar el comercio marítimo.
- Los chinos establecieron también esquemas formales de administración aunados al desarrollo de grandes inventos como la pólvora, el papel, la imprenta, la brújula, la porcelana, la seda y el ábaco, entre otros. En el siglo V antes de Cristo un general chino llamado Sun Tzu escribió una colección de ensayos, que se ha convertido en una lectura obligada acerca de la estrategia. El núcleo de la filosofía de Sun Tzu respecto de la guerra descansa en estos dos principios: "todo el arte de la guerra se basa en el engaño" y "el supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar".
- Grecia fue la primera en desarrollar la democracia como forma de gobierno, así como una forma de administración basada en la separación del conocimiento técnico de la experiencia, el establecimiento de la especialización y la selección de personal. También desarrolló la ética del trabajo, la universalidad de la administración (Sócrates) y estableció el método científico para la solución de los problemas.
- Roma implantó una forma de gobierno republicana y aunque no quedan muchos documentos de su administración, se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de impor-



De la guerra

La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que es más querido; y ello no debe ocurrirnos.
Hay que valorarla en términos de cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos rivales, con vistas a determinar el resultado de la guerra.

- La doctrina significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni por correr cualquier peligro.
- El tiempo significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones.
- El terreno implica las distancias y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, si es campo abierto o lugares estrechos y si esto influencia las posibilidades de supervivencia.
- El mando ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina.
- La disciplina ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército.

Estos cinco factores fundamentales han de ser conocidos por cada general. Aquel que los domina, vence; aquel que no, sale derrotado. Por lo tanto, al trazar los planes, han de compararse los siguientes factores, valorando cada uno con el mayor cuidado:

- ¿Qué dirigente es más sabio y capaz?
- ¿Qué comandante posee el mayor talento?
- ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?
- ¿En qué ejército se observan mejor las regulaciones y las instrucciones?
- ¿Qué tropas son más fuertes?
- ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenadas?
- ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más justa?

Mediante el estudio de estos siete factores, seré capaz de predecir cuál de los dos bandos saldrá victorioso y cuál será derrotado.

Sun Tzu

tancia para el Estado. Desarrolló sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyó carreteras; organizó empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado formó los gremios y empleó una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

Durante la Edad Media las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron trasladando de las instituciones de los Estados (como era el caso de Atenas, Roma, etc.) a las instituciones de la naciente Iglesia Católica y de las organizaciones militares. La Iglesia estableció una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial opera satisfactoriamente hasta hoy bajo el comando de una sola cabeza ejecutiva, el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada en forma inmediata por una autoridad divina superior. Al auspicio de la Iglesia florecieron muchas naciones de Europa occidental.

Por otro lado, la organización militar tuvo influencia en el posicionamiento de crecimiento y expansión de naciones como España, Inglaterra y Francia. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior —fundamental para la función de dirección—, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. Se pasó de modelos en los que el general tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla (centralización de mando) a operaciones descentralizadas (descentralización en la ejecución). Es en esta época en que Nicolás Maquiavelo (1469-1527) escribe su obra *El Príncipe*, base de muchos tratados de estrategia moderna.

Con el advenimiento de la Revolución industrial a partir de 1776 con la invención de la máquina a vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que, en un lapso aproximado de un siglo, fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Países como Inglaterra y Estados Unidos se vieron beneficiados con nuevas formas de organización y producción.

Al iniciarse el siglo XIX, Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, en el que expone, cómo administrar los ejércitos en tiempos de guerra. Fue el gran inspirador de muchos teóricos de la administración quienes posteriormente se basaron en la organización y estrategia militares para adaptarlas al campo industrial. Clausewitz considera la disciplina como la base de una buena organización. Para él, toda organización requiere un cuidadoso planeamiento, en el cual las decisiones se deben basar en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear en forma tal que pueda minimizar esa incertidumbre.

A principios del siglo XX, el establecimiento de una economía central en la URSS, caracterizada por una regulación y planificación por parte del Estado, llevó a la

Peter Drucker
(1909-2005)

Considerado el padre de la Gerencia Moderna, nace en Viena el 19 de noviembre de 1909. Abogado y autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área en la cual es reconocido como precursor junto con Fritz Machlup.

En 1943 publica su libro *El concepto de corporación* (un estudio de General Motors), del que se derivaron muchos artículos y trabajos sobre autoridad y liderazgo, entre otros temas. Gracias a él se popularizó la estructura multidivisional de General Motors. Se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con su mente más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aun teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones. Conceptos como privatización y emprendimiento —en su concepción actual—, se emplean hoy en día globalmente. En su libro *La práctica del Management* (1954) da a conocer su teoría de la administración por objetivos, dirigida a la gente común; a partir de entonces la Administración llegó a ser una verdadera disciplina y su libro la primera "Biblia" en gestión.

Administración por resultados (1964) fue el primer libro en explicar el significado de "estrategia de negocios" (business strategy). De hecho, ese era el título original del libro pero fue persuadido por ejecutvos, consultores, profesores y editores de no usar dicho título ya que la palabra "estrategia" era un término reservado a los militares. En su obra *Las nuevas realidades* (1989) pone de relieve la insuficiencia del Estado como agente de "redención social" y evidencia que sólo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo.



URSS y a algunos países de Europa del Este a ser una de las regiones con un rápido crecimiento en infraestructura y desarrollo tecnológico durante la primera mitad de dicho siglo.

La estrategia en los negocios

A lo largo de la historia de la administración se observa cómo las teorías y conceptos que le sirven de sustento han sufrido una larga evolución. Durante los primeros cincuenta años del siglo XX el énfasis estuvo puesto en los presupuestos y el control, bajo la idea de que el futuro sólo era una extensión del pasado. Los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic Behavior (*1944), la cual abrió un insospechado campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo. Ellos explicaban la estrategia como "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".



LECTURAS COMPLEMENTARIAS

1. Descargue y lea los siguientes artículos.
 - Strategic Planning: It's Back! After a decade of gritty downsizing, Big Thinkers are back in corporate vogue.
 - The Balanced Scorecard.
 - The Fall And Rise Of Strategic Planning.
2. Después de su lectura reflexione y discuta en clase

 ¿Cómo establecer las estrategias como base para buscar el crecimiento real de las organizaciones?

 Documente sus conclusiones.
3. Está disponible, en inglés, para su lectura el texto completo de la obra:
 - *Theory of Games and Economic Behavior*

Con ella tendrá sólidos fundamentos matemáticos para plantear el desarrollo de su organización.

En 1954, Peter Drucker, considerado como el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna, en su libro *Practice of Management* escribió: "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

La estrategia corporativa trata aspectos como cuáles son los límites y el ámbito de la organización (vertical, horizontal, conglomerado y geográfico), los mecanismos para modificar el ámbito (fusiones, alianzas, contratos, franquicias, etc.) y cuál es la mejor forma de coordinar las diferentes actividades y negocios para obtener la llamada ventaja corporativa.



John Von Neumann
(1903-1957)

Nació en Budapest, Hungría. Se doctoró en Matemáticas por la Universidad de Budapest y en Química por la Universidad de Zúrich. En 1927 empezó a trabajar en la Universidad de Berlín. En 1932 se traslada a los Estados Unidos donde trabajará en el Instituto de Estudios Avanzados de Princeton, considerado como una de las mentes más geniales del siglo XX, comparable a la de Albert Einstein. Participó activamente en el proyecto Manhattan, el grupo de científicos que creó la primera bomba atómica. También participó y dirigió la producción y puesta a punto de las primeras computadoras. En 1928 publica su primer artículo sobre la teoría de juegos. En 1944, en colaboración con Oskar Morgenstern, publica *Theory of Games and Economic Behavior*. La Teoría de Juegos es un campo en el que trabajan actualmente miles de economistas; las propuestas y fórmulas matemáticas descritas en este libro han influido en muchos otros campos de la economía como el Equilibrio General. En 1937 publica "A Model of General Economic Equilibrium", uno de los más importantes artículos sobre economía matemática. En él relaciona el tipo de interés con el crecimiento económico, sentando las bases para los desarrollos sobre el crecimiento óptimo. Murió en Washington en 1957.

Algunas de sus aportaciones son

Teoría de números
- Números transfinitos
- Axiomatizó la teoría de los conjuntos

Mecánica cuántica
- Fundamentos matemáticos de la mecánica cuántica

Teoría de juegos
- Fue el fundador de la Teoría de Juegos. Demostró el teorema del minimax
- En 1944 publicó con Oskar Morgenstern el libro *Teoría de juegos y comportamiento económico*.

Bomba atómica



- Participó, junto con Einstein, en el desarrollo de la bomba atómica (Proyecto Manhattan) en el laboratorio de Los Álamos en Nuevo México. El diseño de implosión de las bombas nucleares se debe a Von Newmann.

(*continúa*)

(*continuación*)

Computadoras
- Creó la arquitectura de las computadores actuales
- Propuso la adopción del bit como su unidad de la memoria
- Resolvió el problema de la obtención de respuestas confiables con componentes no confiables (bit de paridad).
- Participó en el diseño del ENIAC
- Propuso separar el hardware del software y se creó el EDVAC.

La Administración Estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez a principios de 1960. En aquel tiempo las organizaciones más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados *sistemas de planeación a largo plazo*. Desde entonces la Administración Estratégica se ha ido perfeccionando a tal grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo tienen algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de organizaciones pequeñas está siguiendo este ejemplo.

1.3 Breve historia

Oskar Morgenstern
(1902-1976)

Economista estadounidense, estudió en las universidades de Viena, Harvard y Nueva York. Fue miembro de la escuela austriaca y experimentado matemático; participó en los coloquios de Viena que pusieron en contacto a científicos de diversas disciplinas, de quienes surgió multitud de nuevas ideas e incluso nuevos campos científicos.

Emigra a Estados Unidos donde ejerce la docencia en Princeton.

Publica con John von Neumann, *Theory of Games and Economic Behavior*.

Algunas de sus aportaciones son

Teoría de Juegos
- Fue el fundador de la Teoría de Juegos. Demostró el teorema del minimax.

Economía
- En su obra *Sobre la exactitud de las observaciones económicas*, cuestiona el uso de los datos en las rentas nacionales para llegar a conclusiones sobre el estado de la economía y sobre las políticas adecuadas, y afirma que la medición de los ingresos nacionales está sujeta a 10% de error.



En el campo de la Administración Estratégica, tres estilos han dominado la escena y han surgido como desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época; cada uno tuvo fortalezas pero también grandes debilidades. Esos estilos adoptados por las organizaciones del mundo en diferentes periodos se pueden clasificar en tres, según su etapa de evolución, como se muestra en la figura 1.1.

- El **estilo de planeación**, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1960-1983).
- El **estilo visionario**, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El **estilo del aprendizaje**, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2002).



En la página

http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk11.htm

Encontrará un resumen de la evolución de las escuelas de Administración.

Consultado el 30/09/2010

La Administración Estratégica formal comienza en 1962 con Alfred D. Chandler, quien basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una organización como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

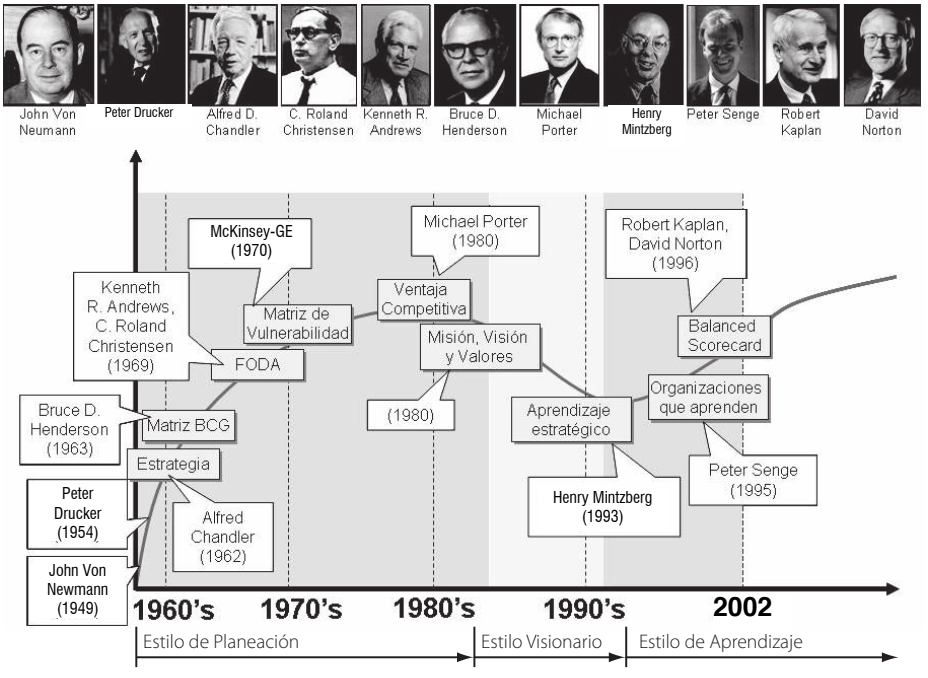


Figura 1.1 Evolución de la Administración Estratégica.

En 1963, de manos de su fundador Bruce D. Henderson, el Boston Consulting Group (BCG) se convierte en la primera de muchas casas consultoras sobre estrategia empresarial. En BCG fueron pioneros en la consultoría de planeación al tomar por asalto a los corporativos estadounidenses con términos como "curva de la experiencia", "matriz de crecimiento" y "participación de mercado", creando nuevos conceptos que apoyaron a las organizaciones a identificar los ciclos de vida de sus productos.

Para 1966, los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y C. Roland Christensen articularon el concepto de *estrategia* como una herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Estos conceptos le darían forma a lo que hoy se conoce como análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) desarrollado en 1969 por estos mismos autores.

En 1970, la casa de Consultoría McKinsey & Co. ayudó a General Electric (GE) a ver sus productos en términos de unidades estratégicas de negocios (UEN), identificando a sus competidores para cada una de ellas y evaluando su posición en contra de ellos. Esto perfiló a GE como el pionero en la planificación estratégica, creando un gran grupo centralizado de especialistas en planificación para reflexionar en cuanto al futuro.

Durante esta época, la creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como el armado de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la

Alfred Du Pont Chandler Jr.
(1918-2007)

Nació en Delaware, Estados Unidos. Estudió en Harvard donde se doctoró en 1952. En 1960 inició su labor docente en el Massachusetts Institute of Technology (MIT); entre 1963 y 1971 fue profesor de historia de la John Hopkins University y director del Centro de Estudios de Historia Contemporánea de América.

En 1971 comenzó a impartir historia comercial en la Harvard Business School, donde en 1989 fue nombrado profesor emérito.

En su obra más destacada, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977) Chandler sostiene la tesis de que desde comienzos del siglo xx, las grandes corporaciones tuvieron un protagonismo central en la vida pública, y su poder como agentes económicos sustituyó la "mano invisible" del mercado por la "mano visible" del management.

Sus obras más destacadas están traducidas al castellano:

- *La mano visible. La revolución en la dirección de las organizaciones norteamericanas*
- *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial.*
- *Una nación transformada por la información* (con J. W. Cortada).



C. Roland Christensen
(1916-2005)

Se graduó 1941 de la Universidad de Iowa, posteriormente obtuvo un MBA de Harvard en 1943 y un doctorado en ciencias comerciales del Harvard Business School en 1953, cayendo bajo la tutela grandes pensadores como Fritz J. Roethlisberger y George Albert Smith. Fue uno de los fundadores del campo de la estrategia empresarial y autoridad mundial en la enseñanza de método del caso. La carrera de Christensen en el aula se extendió medio siglo. En 1999 al momento de su muerte era profesor emérito en Harvard.



Bruce D. Henderson
(1915-1992)

Nació en Tennessee, Estados Unidos. Obtuvo un diplomado en ingeniería por la Universidad Vanderbilt antes de estudiar en Harvard Business School, la cual dejó 90 días antes de graduarse para trabajar en Westinghouse Corporation, donde se convirtió en uno de los vicepresidentes más jóvenes en la historia de la compañía. Posteriormente dirige la unidad de servicios de management de Arthur D. Little, antes de aceptar una sorprendente oferta del CEO de Boston Safe Deposit and Trust Company para empezar, en 1963, a construir una sucursal de consultoría para el banco; la empresa se llamó Management and Consulting Division of the Boston Safe Deposit and Trust Company (BCG) la cual es una de las más grandes y provechosas compañías de consultoría de management del mundo. Tiene 60 oficinas en 37 países con ingresos multimillonarios.

En un estudio realizado para un cliente de la industria de los semiconductores, los analistas de BCG encontraron que después de hacer los ajustes por la inflación, los costos por unidad de los circuitos integrados bajaron un 25% con cada multiplicación de la experiencia. Esta disminución de costos no podía atribuirse solamente a la mejor productividad de la fuerza de trabajo: los datos revelaron que todos los componentes de costo del cliente (gastos generales, publicidad, investigación, ingeniería, comercialización y costo directo del trabajo) disminuían con la acumulación de la experiencia en la producción.

Como consecuencia de este descubrimiento podía predecirse la estabilidad de las relaciones competitivas conforme el volumen, lo que le podía dar a un competidor una ventaja en precio sobre los demás. Podía también calcularse cuáles eran los costos de los competidores a partir de datos relativamente fáciles de obtener.

Henderson escribió "El fenómeno de la curva de experiencia es tan real como la gravitación; su efecto se puede observar y medir en cualquier negocio, cualquier industria, cualquier componente de costo, en cualquier lado. Las razones del efecto de la curva de experiencia no son especialmente importantes. El hecho importante es que la curva de experiencia es un fenómeno universalmente observable".



solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica. Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados.

Las organizaciones se enfrascaron en una planeación estratégica que producía planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Esto llevó a que muchas organizaciones no pudieran reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setenta.

Las crisis petroleras de 1970 y 1974 obligaron a las organizaciones a tomar conciencia de que el contexto no siempre es predecible, y en los principales centros académicos del mundo se incorporaron esos temas a las maestrías de administración, iniciándose los primeros cursos de Planeación Estratégica, con la finalidad de difundir esos conceptos.

Para finales de la década de 1970, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobredependencia de las herramientas de análisis condujo a una parálisis generada por esta obsesión y fueron incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales (recuérdese que la IBM fue declarada muerta en 1979 y que empresas de la talla del Bank of America, Citicorp, DuPont, General Motors e Intel estaban en cuidados intensivos).

En 1980 Michael E. Porter, profesor de la Universidad de Harvard, publicó su libro *Estrategia competitiva,* proporcionando a una nueva generación de ejecutivos modelos para trazar la estrategia basada en las teorías económicas. Así, la década de los ochenta se caracterizó por una ideología conservadora, por la desregulación, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. Las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente, sino que crearon una visión del futuro: "Desarrolle una visión inspiradora" fue el lema de la época. Los conceptos de *misión, visión* y *valores* aparecían entonces en el ámbito de los negocios.

Maltratadas por la competencia global, las organizaciones hicieron de lado la planeación estratégica y comenzaron a centrarse en la mejora del funcionamiento. Muchos ejecutivos abrazaron el movimiento de la Calidad Total y las enseñanzas del gurú Edward Deming. Esa fue la norma hasta el último tercio de la década.

En 1983, el recién nombrado presidente de General Electric, Jack Welch, recortó al grupo de planificación corporativa y purgó a un gran número de planificadores de sus unidades de negocio. Numerosas compañías siguieron su ejemplo.

Después del lunes negro (19 de octubre de 1987), cuando las economías, los mercados, las acciones y los precios empezaron a caer (ese día los inversionistas perdieron en conjunto cerca de un trillón de dólares), muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus organizaciones cayeran en el abismo. Esa ambigüedad creada por una visión inapropiada fue tan funesta como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo sólo ocho años atrás. Muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza terminó por desarticular los conceptos de la Planeación Estratégica. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la organización, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

Para fines de la década de mil novecientos ochenta, la pérdida de dirección impulsó a los corporativos en el mundo a iniciar reducciones masivas y reingeniería de las operaciones para aumentar la eficiencia y la productividad.

En los primeros años de la década de mil novecientos noventa surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaban produciendo las demandas de consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, mercados financieros impredecibles y políticas económicas de choque.

Las compañías que respondieron a estas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron soportar situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros, en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas. Organizaciones que habían adoptado la noción en boga en los años ochenta de que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo. Principios como el justo a tiempo, la reestructuración y la reingeniería fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon a la estrategia de competir solamente con precios.

Muchos de los problemas empresariales de las décadas de los ochenta y los noventa, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, que sin mayor análisis de la situación pasaron de una moda a otra: siguieron a los gurús de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la renovación, la reinvención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación.

Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel, junto con el MIT, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la *Sociedad para el Aprendizaje Institucional*. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Curva del aprendizaje o de la experiencia

Después de casi 40 años, los esfuerzos de BCG convirtieron a la curva de la experiencia en una pieza central del pensamiento estratégico empresarial. En todas las facultades de administración de empresas, las lecciones del efecto de esta curva se hicieron parte del currículo básico y, a pesar de que el entendimiento de las causas subyacentes de la curva de la experiencia es todavía imperfecto, sus efectos están más allá de toda duda. Es tan universal que su ausencia es casi una advertencia de mala administración o mala comprensión. No obstante, el mecanismo básico que la produce aún no se ha explicado adecuadamente.

Algunos de los factores que pueden reducir los costos unitarios

- **Eficiencia de la mano de obra.** La repetición de la tarea genera progresivamente una mayor eficiencia y el aumento de la productividad. Este proceso se puede impulsar mediante el entrenamiento y los planes de acción en la gestión de personal.
- **Organización del trabajo.** A medida que crece el volumen producido, aumenta el nivel de especialización. De no ser así, se debería reestructurar la organización de manera de equiparar la producción.
- **Los nuevos procesos de producción**. La inventiva y el perfeccionamiento en los procesos de producción pueden jugar un importante papel en la reducción de los costos por unidad, especialmente en las industrias de capital intensivo.
- **Equilibrio entre la mano de obra y el capital**. Con el desarrollo de las organizaciones, el equilibrio entre mano de obra y capital debe cambiar. Por ejemplo, si aumentaran los salarios, el capital podría desviarse hacia la inversión en mecanismos robotizados.

(*continúa*)

(*continuación*)

- **Uniformidad de los productos y especialización técnica**.
 A medida que aumentan los procesos de producción se requieren nuevos equipos especializados, lo cual trae consigo una producción más eficiente y con ello costos más bajos. La producción del Ford modelo "T" es un ejemplo de que la producción estándar, en gran escala, suele detener la innovación en la organización.
- **Modificaciones en el diseño**. A medida que se acumula experiencia, tanto el consumidor como el fabricante adquieren un mayor conocimiento de la relación entre precio y rendimiento. Los productos se pueden modificar para ahorrar material, energía y mano de obra, manteniendo o aumentando su rendimiento.
- **Economía de escala.** Las economías de escala hacen que a medida que una empresa fabrica un producto, sus costos fijos se encuentren divididos por un número más grande de unidades en el cálculo del costo unitario.

¿Qué es una corriente o escuela de la administración?

El pensamiento científico administrativo se ocupa de los hechos de manera rigurosa, determina las relaciones existentes entre los hechos observados para llegar a elaborar teorías mediante las cuales explica la realidad de forma más amplia y acertada. A los pensadores que declaran su pertenencia o filiación a una filosofía y método específicos, se les considera como miembros de una escuela del pensamiento; por lo tanto: una escuela es un paradigma institucionalizado.

Escuela de la dirección estratégica

Es un rango de pensamientos de un grupo de pensadores e investigadores, que han cristalizado una serie de propuestas e ideas sobre dirección estratégica.

Según Peter Senge, empresas como éstas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices, lo que exige desarrollar líderes de línea, que son capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, que dirijan el cambio cultural, que se conviertan en enlaces internos para desplazarse por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices implicaba la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabajara en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque permite constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas, que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) en 1993 llamó el *enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica*.

El gran aporte de Henry Mintzberg consistió en integrar las distintas perspectivas bajo el concepto de "aprendizaje estratégico", donde ningún estratega "piensa unos días y trabaja otros"; por el contrario, está en constante sincronización "ideas – acción" sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une.

Este concepto implica que de alguna forma "todos los niveles de la organización son estrategas". La noción de que la estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional. Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula. En efecto, el aprendizaje se da sobre la marcha.

En 1992, el éxito del artículo "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" en Harvard Business Review condujo a Robert Kaplan y David Norton a escribir su best seller *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, publicado en 1996, con el cual se agregaba esta gran herramienta de la Administración Estratégica.

El Balanced Scorecard ha venido a cerrar un ciclo que había estado incompleto durante años, ya que los analistas y estudiosos de los conceptos de la Administración Estratégica habían centrado su atención en los aspectos de la planeación, dejando poco o nada al proceso de ejecución.

La década de 1990 y hasta el final del siglo XX terminan dejando tras de sí una crisis económica que afectó a una tercera parte de los países del mundo. En 1997 el milagro del crecimiento económico de los "tigres" del sureste asiático se frenó bruscamente. Primero fue Tailandia (julio de 1997) con una devaluación de su moneda, el baht, del 15%; luego el virus financiero se propagó de inmediato a Malasia, Singapur, Indonesia y Filipinas. Poco después Corea del Sur, Japón, Hong Kong y China se vieron afectados por una crisis asiática que se convirtió en un verdadero colapso. Se desdibujó el mito del "modelo asiático". La crisis de Asia se propagó a América Latina. En enero de 1999 Brasil devaluó su moneda, el real, en un 35% sacudiendo las bolsas de valores latinoamericanas, acelerando su plan de ajuste fiscal y la toma de un crédito del Fondo Monetario Internacional por 41,500 millones de dólares para ayudar a enjugar su abultado déficit fiscal. La economía Argentina

inició 1999 mostrando señales de estar desacelerándose, vendió a los españoles por 2 mil millones de dólares el 15% de su petrolera YPF y propuso eliminar su moneda, el peso, y adoptar el dólar mediante un tratado monetario con los Estados Unidos, todo buscando evitar la devaluación de su divisa y el contagio de su vecino Brasil. Cuando se desplomaron los mercados de Asia, los valores más cotizados en Estados Unidos también sufrieron, y lo mismo ocurrió en Suiza, Rusia y Alemania.

El primer decenio del siglo XXI nos lleva a redescubrir la importancia de las basas estructurales en la organización. Ante los escándalos empresariales de Enron, World Com, Tyccon, Parmalat y la peor crisis económica en la historia mundial originada por las hipotecas subprime en los Estados Unidos, los conceptos de Misión, Visión y Valores se están discutiendo ampliamente en los ámbitos empresariales y académicos. Nuevas materias asociadas con la ética están siendo establecidas en los planes de estudio de todas las universidades del mundo y los países más industrializados, de la mano de sus instituciones bancarias, ya han dado visos de una revolución en las reglas financieras que modificarán para siempre la forma de hacer los negocios.

¿Qué nos espera en el futuro? Ni los más afamados expertos pudieron prever los cambios profundos que se dieron en los últimos años; nos encontramos ante situaciones de magnitud nunca antes experimentadas, por lo que no hay historia que sirva de referencia. Hoy más que nunca, la Administración Estratégica se erige como la herramienta más sólida para encarar los tiempos por venir.

¿Qué es el Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard (BSC): Cuadro de Mando Integral (CMI), Tablero de Comando o Tablero de Control (TC) es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

http://www.balancedscorecard.org/

Contenidos Interactivos Web

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

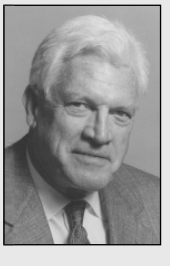
1. Descargue y lea los siguientes artículos.
 - Escuelas del pensamiento estratégico. Texto extraído del libro: *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*.
2. Después de su lectura reflexione y discuta en clase
 ¿Cuáles son las diferencias y coincidencias entre los estilos de planeación establecidas en la breve historia de la administración estratégica y las escuelas del pensamiento estratégico planteadas por Henry Mintzberg en su libro?
3. Documente sus conclusiones

Kenneth Andrews
(1916-2005)

Considerado como uno de los fundadores de la Dirección Estratégica. En realidad, su carrera profesional inicia como especialista en temas de Mark Twain. Sin embargo, mientras se encontraba en la Universidad de Illinois, uno de sus profesores, Edmund Learned, le ofrece la oportunidad de unirse en un grupo de enseñanza multidisciplinario y dar un nuevo curso sobre prácticas administrativas. Lo que le atrajo a aceptar la oferta fue que podía continuar con su investigación en la biblioteca Harvard Widener, donde se encontraban los escritos privados de Mark Twain.

Se doctoró en 1948 por la Harvard Business School, para la cual colaboró y realizó amplios trabajos sobre la eficiencia de la universidad y de los programas de prácticas en las empresas. Trabajando sobre el curso de política empresarial pudo examinar los problemas de las empresas desde las perspectivas de la alta dirección, por lo que después de dos años de estudios desarrolló el concepto de estrategia corporativa. La contribución de Andrews en este proyecto fue una colección amplia de estudios de caso de la industria suiza de relojes.

En el año 1962, junto con Alfred Chandler, inician la teoría del management y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la organización y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las organizaciones otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben considerarse al analizar el comportamiento humano en la organización. Una de sus mayores aportaciones fue el desarrollo del análisis FODA, técnica ideada en conjunto con Roland Christensen y utilizada para comprender la situación de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que se realiza una venta y muchas otras situaciones.





Michael E. Porter
(1947-)

Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

Ingeniero mecánico y aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y doctorado en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Su principal aportación es la teoría de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. En 1984 funda Monitor Group, una firma de consultoría en administración y estrategia.

Es autor de dieciséis libros y más de 60 artículos.

Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores, publicado en 1980, ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas, el libro complementario del primero, *Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior*, publicado en 1985, ha sido reimpreso en 32 ocasiones. En *La ventaja competitiva de las naciones* desarrolló una nueva teoría que ha guiado la política económica en muchas partes del mundo, sobre cómo compiten las naciones, las provincias y las regiones y cuáles son las fuentes de su prosperidad económica.

El artículo publicado en la revista *Foreign Affairs*, "Reparando lo que realmente afectó a Japón", seguido por la publicación de su libro, *¿Puede Japón competir*?, fueron un reto al mito creado alrededor de las causas del éxito competitivo de Japón y ofrecieron un nuevo punto de vista para el futuro.

El profesor Porter ha sido asesor sobre estrategia competitiva de destacadas empresas tales como AT&T, Credit Suisse, First Boston, DuPont, Edward Jones, Procter & Gamble y Royal Dutch Shell. También ha sido miembro de las juntas directivas de Parametric Technology Corporation, R&B Falcon Corporation y ThermoQuest Corporation. Ha sido consejero en estrategia en organizaciones comunitarias como el Brigham & Women's Hospital, el Instituto de Arte Contemporáneo y de la cadena de televisión pública WGBH, entre otras.



Tabla 1.1 Evolución de la Administración Estratégica

Estilo Planeación		Estilo Visionario	Estilo Aprendizaje
1962-1969	**1970-1983**	**1984-1991**	**1992-2002**
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: Crecimiento rentable Desnormalización y privatización Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
• Proyecciones a largo plazo • Presupuestos a cinco años • Planes operativos detallados • Estrategias para el crecimiento y la diversificación	• Estrategias explícitas • Divisiones en unidades estratégicas de negocio • Proyección explorativa • Planeación para el cambio socio-político • Simulación de estrategias alternativas	• La alta gerencia está a cargo de la estrategia • Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia • Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia • Compromiso de los funcionarios a todos los niveles • Inversiones masivas en nuevas tecnologías	• Alta importancia a los factores del entorno • Uso de tecnologías informáticas • Incremento del cálculo de riesgos • Altas velocidades en la renovación del conocimiento • Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
• Proyección tecnológica • Planeación de fuerza laboral • Presupuestación del programa • Análisis de vacíos • Matriz de producto mercado	• Planeación de escenarios • Uso del FODA • Apreciación del riesgo político • Proyección social • Evaluación de impacto ambiental • Análisis de portafolio de negocios • Curvas de experiencia • Análisis de sensibilidad y riesgo • Presupuestación base cero	• Filosofías y objetivos empresariales explícitos (misión, visión y valores) • Creación de escaños competitivos • Portafolios de tecnologías y recursos • Empleados propietarios de acciones • Entrenamiento interno de mercadeo y servicios • Programas de mejoramiento a la calidad • Bases de datos internas y externas	• Formación de Liderazgo • Benchmarking • Holística gerencial • Inteligencia emocional • Mejora continua • Cuadro de indicadores (Balaced Scoreard)

La ventaja competitiva y corporativa está intrínsecamente relacionada: es la combinación de ambas, y no cada una individualmente, la que influencia la capacidad de una empresa para tener éxito en el mediano y largo plazo, por ello el estudio de la estrategia debe comprenderlas a ambas, así como su interrelación.

1.4 Establecer las bases



El Gato, cuando vio a Alicia, se limitó a sonreír. Parecía tener buen carácter, pero también tenía unas uñas muy largas y muchísimos dientes, de modo que sería mejor tratarlo con respeto.

– Minino de Cheshire –empezó Alicia tímidamente, pues no estaba del todo segura de si le gustaría este tratamiento: pero el Gato no hizo más que ensanchar su sonrisa, por lo que Alicia decidió que sí le gustaba.

– Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?

– Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar –dijo el Gato.

– No me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.

– Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes –dijo el Gato.

– ...siempre que llegue a alguna parte –añadió Alicia como explicación.

– ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte –aseguró el Gato–, si caminas lo suficiente!

Este es uno de pasajes más ilustrativos de la obra *Alicia en el país de las maravillas* de Lewis Carroll, en donde Alicia, en una encrucijada, se encuentra con un gato al que le pregunta cuál camino debe tomar. Esto nos demuestra un principio fundamental en la vida de las personas y las organizaciones: "Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí" (El Corán).

Dicho pasaje hace pensar en la necesidad que se tiene de clarificar el horizonte normativo de las organizaciones (misión, visión, valores, objetivos, etc.) basado en un diagnóstico de factores internos y externos que contextualiza el plan estratégico.

La administración estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. A excepción de algunas empresas, en general una compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

Peter Senge
(1947-)

Se graduó en ingeniería en la Universidad de Stanford y luego pasó a la Escuela de Gestión Alfred P. Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts, donde se integró en el grupo de dinámica de sistemas. Obtuvo su título de Master en 1972 y se doctoró en gestión empresarial en 1978. Ha sido nombrado uno de los 24 «estrategas del siglo» por la revista *Journal of Business Strategy*. Alcanzó notoriedad pública con su libro *La quinta disciplina* (1990); en él se basa en la dinámica de sistemas para definir a la organización que aprende como la meta a alcanzar; no ofrece recetas para ser un buen ejecutivo. Por el contrario, ofrece una nueva manera (y un nuevo lenguaje) para pensar las organizaciones. Antes, las organizaciones se pensaban como máquinas compuestas por partes que se podían aislar unas de otras. Los fenómenos se estudiaban en forma aislada y parcial. Senge introdujo los conceptos de "pensamiento sistémico", "organización inteligente" y "organización abierta al aprendizaje".

El pensamiento sistémico nos permite pensar en totalidades y hacer conexiones entre sucesos separados en el tiempo. Así, ampliamos el campo de observación para comprender fenómenos que, de otra manera, resultarían inexplicables.

La conversación es la clave del aprendizaje organizacional; promoviendo espacios de conversación sobre diversos temas desde una perspectiva sistémica puede difundirse una visión compartida fundamental para el trabajo en equipo. Actualmente es docente en el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), donde fue director del Centro de Aprendizaje Organizacional de la Escuela Sloan y fundador de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (Society for Organizational Learning) y de la firma de consultoría Innovation Associates.



Henry Mintzberg
(1939-)



Profesor en las áreas de estudios empresariales y desarrollo ejecutivo en la Universidad de McGill en Montreal y profesor de Organizaciones en INSEAD en Francia. Está considerado entre los más distinguidos autores contemporáneos sobre temas de administración y dirección de empresas y está reconocido en todo el mundo por su maestría, innovación y dinamismo. Fue el primer socio elegido en la Royal Society de Canadá en el campo de la administración y recibió diversos premios y reconocimientos por su trabajo en Canadá y en el extranjero, incluyendo doctorados honoríficos de las Universidades de Venecia, Lund, Lausanne y Montreal. Fue profesor visitante en la Universidad d'Aix Marsella (Francia), École des Hautes d'Etudes Commerciales (Montreal), de la universidad de Carnegie-Mellon, de La London Business School (Inglaterra) e INSEAD (Francia).

Entre sus libros más conocidos se encuentran *The Nature of Managerial Work* (1973), *The Structuring of Organizations* (1979), *Power In and Around Organizations* (1983), *The Strategy Process* (1988, 2a. ed. 1991), y *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (1989), muchos de los cuales han sido traducidos a varios idiomas. Su obra *The Rise and Fall of Strategic Planning*, ganó el premio al mejor libro de la Academy of Management en 1995. Ha participado en las más importantes publicaciones en el campo de la administración de empresas, incluyendo el *Harvard Business Review, California Management Review* y *Academy of Management Review*.

Algunas de sus aportaciones son:

- Fue el primero en introducir conceptos como Pensamiento Estratégico. Aunque muchos lo consideran un detractor de la Planeación Estratégica, en realidad sus ideas establecen una forma diferente de observar la planeación, planteando la necesidad de no verla simplemente como un proceso mecánico de análisis, sino llevarla al nivel de la síntesis en la que la intuición (parte importante el pensamiento estratégico) derivada de todas las fuentes de la experiencia debía acompañar a los datos duros de los estudios de mercado.

(*continúa*)

Todas las empresas e instituciones poseen una estrategia, sea de manera informal, esporádica o sin estructurar. En su totalidad, dichas estrategias van hacia algún rumbo, sin embargo muchas no saben hacia dónde.

El propósito de la Administración Estratégica es contribuir a que la organización seleccione y constituya sus intereses de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus actividades específicas o líneas de negocio.

Conceptos básicos que definen la Administración Estratégica

- **Estrategia.** Para cada uno de los intereses de la organización se debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada organización debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.
- **Administrar las actividades sustantivas de la organización como cartera de inversiones**. Se debe determinar qué actividades merecen ser estructuradas, sostenidas, suprimidas en algunas fases, o finiquitadas. Cada actividad ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades o beneficios, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada actividad ofrece.
- **Evaluar con precisión el potencial para generar utilidades o beneficios.** Por cada actividad se debe considerar la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

 Esto se puede comparar, basado en la analogía de los principios de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, con las necesidades de un individuo, en la que una persona puede alcanzar su máximo nivel (la realización) sólo a través de satisfacer necesidades de niveles inferiores, como se puede observar en la figura 1.2.

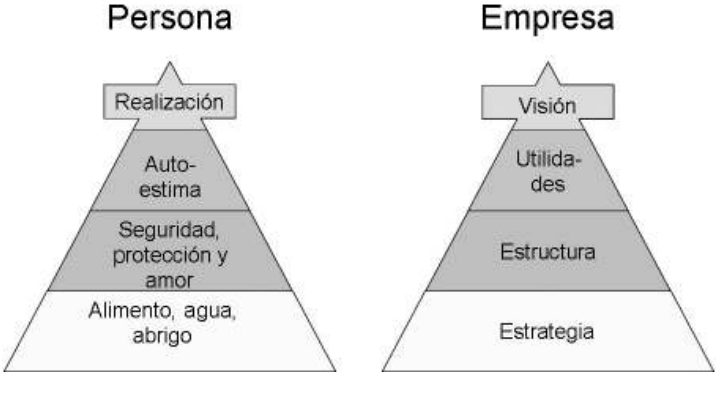


Figura 1.2. Jerarquías de necesidades.

Así que puede hacerse una analogía entre las necesidades de una organización y las de las personas y debe satisfacer requerimientos tales como definir las estrategias, establecer una estructura basada en unidades productivas y generar utilidades que la llevarán a alcanzar su visión, que es el objetivo último. Este enfoque aplica para toda organización, pública o privada, con fines de lucro o de propósito social, que pretenda tener una vida duradera en el entorno que se desarrolla.

1.5 Primer paso: la estrategia

Toda organización requiere definir acciones para lograr el proceso estructural. Ese conjunto de acciones se conocen como estrategias. Estrategia es, entonces, el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

¿Cuál es la razón por la que las empresas necesitan adoptar estrategias? La respuesta es sencilla: porque desean alcanzar una mejor posición respecto de los competidores existentes en el mercado, para asegurar clientes y defender a su organización de las fuerzas competitivas; a esta posición se le conoce como "ventaja competitiva". Este concepto es válido aun en organizaciones públicas o sin fines de lucro (por ejemplo, las organizaciones religiosas en la que se compite por seguidores).

Michael Porter es el principal precursor del término. En su libro *Estrategia competitiva* distingue cinco fuerzas competitivas (mostradas en la figura 1.3), que es necesario analizar antes de adoptar una estrategia; estas fuerzas permiten al empresario conocer el sector en que se ubica su organización:

1. Competencia potencial
2. Sustitutos
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Rivalidad entre los competidores actuales

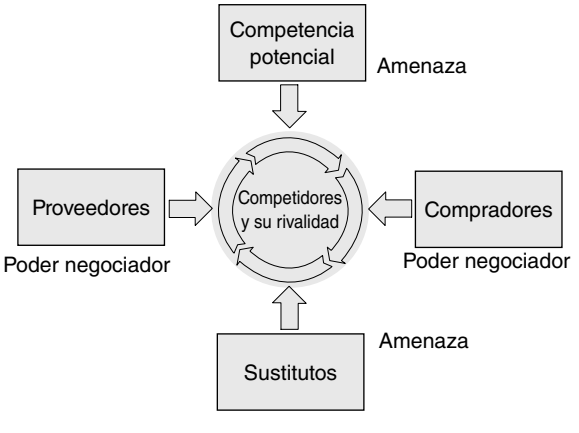


Figura 1.3. Las cinco fuerzas competitivas

(*continuación*)

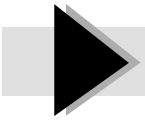
- En su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning* identifica las tres falacias de la planificación estratégica:
 - Predicción: el entorno no puede medirse con exactitud.
 - Independencia: los directivos no pueden separar la dirección de la operación.
 - Formalización: la planeación no depende únicamente de procesos sistemáticos.
- Estableció las escuelas del pensamiento estratégico. Según Mintzberg, el campo de la dirección estratégica está muy fragmentado y lo que existe es una práctica amplia de ciertos instrumentos que se popularizan debido a su simplicidad o las publicaciones de moda.
- El análisis de las estructuras organizativas (las cinco partes de la estructura, las cinco fuerzas en la estructura, los cinco mecanismos de coordinación, los cinco tipos de estructuras) implica que una estrategia es situacional; dependiendo del estado del entorno y de la empresa, algunas organizaciones podrán aprovechar posibilidades aplicando uno u otro tipo de enfoque.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, la competencia potencial y los sustitutos de negocio son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

Toda estrategia depende de dos elementos fundamentales:

- Las metas y objetivos que deben alcanzarse
- Los medios o recursos a implicar

La interdependencia de estos elementos resulta de crucial importancia para la definición de una estrategia en particular y, sobre todo, para tener la capacidad de identificar ventajas competitivas.



1.6 Segundo paso: la estructura

Para comprender la administración estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las grandes corporaciones están formadas por diferentes niveles organizacionales.

En las grandes corporaciones se pueden reconocer cuatro niveles organizacionales:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.
- Nivel unidad estratégica de negocios (UEN): cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel funcional: cada nivel, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan operativo para lograr sus objetivos.

A las oficinas centrales corporativas corresponde la responsabilidad de echar a andar el proceso total de la planeación. Mediante el establecimiento de objetivos,

metas, estrategias y políticas las oficinas centrales definen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios elaboran sus propios planes, como se muestra en la figura 1.4.

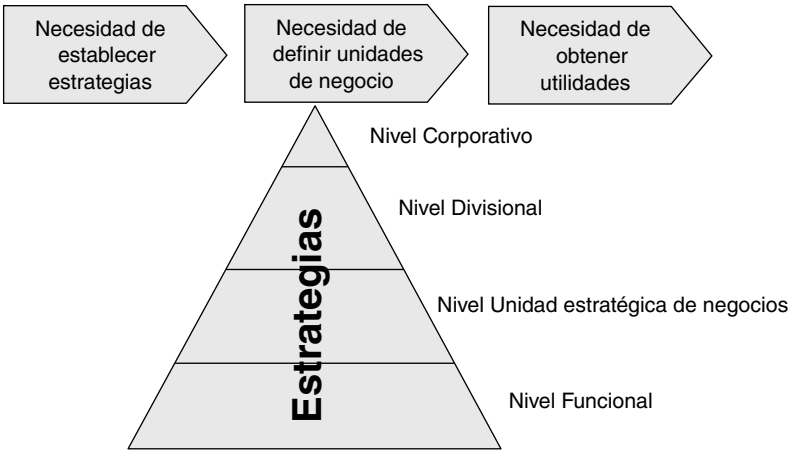


Figura 1.4. Niveles organizacionales en la Administración Estratégica.

Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades de negocio para fijar sus propias metas y estrategias en relación con las ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocios pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras más establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocios.

Las cuatro actividades de planeación que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa son:

- Definir la misión corporativa
- Establecer Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Asignar recursos a cada UEN
- Planear nuevos negocios

Por otro lado, las empresas deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Grupos de interés
- Procesos
- Recursos
- Arquitectura organizacional



Robert Kaplan
(1940-)

Nacido en 1940, Robert S. Kaplan es profesor fundador de la Harvard Business School, a la que se unió en 1984 después de pasar 16 años en la facultad de la escuela de negocios en la Universidad Carnegie-Mellon University, donde se desempeñó como decano desde 1977 hasta 1983. Obtuvo una maestría en Ingeniería Eléctrica por Instituto Tecnológico de Massachussest (MIT), y un doctorado en Investigación de Operaciones por la Universidad de Cornell. Ha recibido doctorados honorarios de las universidades de Stuttgart (1994), Lodz (2006) y Waterloo (2008).

Su investigación se ha enfocado en la vinculación de los sistemas de gestión y de costos a la implementación de la estrategia y la excelencia operativa. En 1992, el éxito del artículo "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance on the *Harvard Business Review* condujo a Robert Kaplan y a David Norton. a escribir su best seller *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, publicado en 1996 y traducido a 24 idiomas. La principal innovación fue la introducción de indicadores sobre áreas que normalmente se asumían como apoyo, en lugar de tratarlas como requisitos indispensables para alcanzar losobjetivos financieros. Es autor de 14 libros y alrededor de 150 artículos, 20 de ellos en Harvard Business Review. Ha ganado la medalla Wildman de la Asociación Americana de Contabilidad y recibió el premio a las contribuciones en literatura contable por la misma asociación. Fue elegido al salón de la fama de contabilidad en 2006. en 2008 recibió el premio por vida de contribuciones distinguidas al avance de la contabilidad de gestión, de la Asociación Americana de Contabilidad (AAA). En 2006 recibió el premio educador sobresaliente de contabilidad en 1988 *El Financial Times* lo incluyó en 2005 en su lista de los 25 pensadores más importantes de negocios. El Instituto para el Cambio Estratégico de Accenture lo nombró, en 2002 y 2003, entre los 50 mejores pensadores y escritores contemporáneos sobre temas de gestión.



David Norton
(1946-)

Ingeniero eléctrico por el Instituto Politécnico de Worcester, master en investigación de operaciones del Instituto de Tecnología de Florida, MBA por la Universidad Estatal de Florida y doctorado en administración de empresas de Harvard Business School.

Es el fundador y director de varias organizaciones especializadas en sistemas y procesos para mejorar la ejecución de la estrategia empresarial, cada una centrada en temas de vanguardia de la gestión de tecnología de la información, conocimiento y estrategia. Conferencista frecuente, es mejor conocido por su trabajo con el *Balanced Scorecard*, que ha sido objeto de numerosas conferencias y artículos. Junto con Robert Kaplan es coautor de ocho artículos en *Harvard Business Review* y cinco libros:
El balanced scorecard,
La organización enfocada a la estrategia
Mapas estratégicos
Alineación
La prima de ejecución

Sus libro se han editado en 24 idiomas. El concepto Balanced Scorecard fue seleccionado por los editores de la *Harvard Business Review* como una de las ideas de gestión más influyente de los últimos 75 años. También fue elegido como uno de los 12 pensadores más influyentes en temas de administración.



Grupos de interés

El punto de partida para cualquier organización es reconocer a los grupos de interés y sus necesidades. Las organizaciones aceptan cada vez más que, a menos que fomenten el seguimiento de otros grupos de interés –clientes, empleados, sindicatos, proveedores y distribuidores–, es probable que jamás sean capaces de generar utilidades suficientes para ellos. Al mismo tiempo, la compañía quizá pretenda satisfacer en distintos niveles por arriba del mínimo a los diferentes destinatarios. La organización puede brindar a cualquier grupo de interés, satisfacción a nivel de umbral, de desempeño o de satisfacción plena. Por consiguiente, tal vez dicha organización busque deleitar a los clientes, desempeñarse bien para sus empleados o brindar una satisfacción a nivel de umbral a los proveedores, por lo menos durante el periodo de planeación subsecuente. Al establecer estos niveles, la organización debe tener cuidado de no violar el concepto de equidad prevaleciente entre los grupos de interés.

La organización progresista genera un alto nivel de satisfacción entre sus empleados, lo que conduce a que éstos trabajen para mejorar continuamente y lograr innovaciones que representen cambios radicales. El resultado consecuente son productos y servicios de mayor calidad que dan lugar a un alto nivel de satisfacción entre los clientes. Esta satisfacción lleva a hacer negocios en forma sucesiva y, por lo tanto, a un mayor crecimiento y a generar utilidades más considerables.

Procesos

La única forma en que una organización puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo general, el trabajo de una empresa lo realizan sus múltiples departamentos. Sin embargo, la estructuración por departamentos presenta algunos problemas. Normalmente los departamentos funcionan para maximizar sus propios objetivos, no necesariamente los de la empresa.

Las compañías centran su atención en la necesidad de administrar procesos más que departamentos. Estudian la forma en que las actividades pasan de un departamento a otro y los impedimentos para alcanzar una producción eficiente. En la actualidad, forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.

Recursos

Para llevar a cabo dichos procesos, se requiere de recursos: fuerza de trabajo, materiales, maquinaria, información. Estos recursos pueden ser propios, arrendados o prestados. Es común que las empresas busquen ser dueñas y controlar los recursos que entran a sus empresas. No obstante, estos métodos están cambiando. Los empresarios han descubierto que algunos bienes sobre los que tienen control no muestran un desempeño tan satisfactorio como aquellos que pueden obtener fuera de la compañía. Pueden tener acceso a ciertos recursos externos a menor costo. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica. Por otra parte, aprecian la necesidad de ser dueñas de aquellos recursos que les resultan fundamentales, de promoverlos y de alcanzar el nivel de competencia que componen la esencia de su actividad. Las compañías

inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros.

Arquitectura organizacional

El aspecto organizacional de una compañía consiste en su arquitectura y su cultura. En tanto la arquitectura es susceptible de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio. Las compañías deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias de los negocios, como lo muestra la figura 1.5.

Las bases estructurales son la misión, visión y valores, que permiten darle identidad a la organización y rumbo a todo el personal dentro de ella. Sobre esta base se definen objetivos, metas y estrategias. Los recursos (financieros, humanos y materiales) se montan sobre las metas para poder establecer estrategias reales y alcanzables.

Las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones, son definidas sobre las estrategias. El plan, las políticas y las estrategias deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Los procedimientos son una serie de pasos, claramente definidos, que permiten al personal trabajar correctamente, a modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse sistemáticamente.

Los programas y actividades son los proyectos específicos que implementan las estrategias para convertir en realidad los objetivos y metas de la organización.



Figura 1.5. Arquitectura de una organización.

Marketing

El término marketing es un anglicismo que tiene varias definiciones; a continuación se dan algunas de ellas:

1. Según Philip Kotler, es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.
2. El marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

En español, marketing se traduce como mercadotecnia o mercadeo, términos que se emplearán a lo largo del texto. Según la Real Academia de la Lengua Española, mercadotecnia tiene como raíces:

Mercado:

- Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.
- Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.
- Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera.
- Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.
- Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

Tecnia —técnica— Perteneciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes.

Una definición sencilla en español, se puede resumir como:

a) Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

b) Estudio de los procedimientos y recursos que tienden a este fin.

1.7 Beneficios de la Administración Estratégica

La Administración Estratégica es un proceso interactivo que implica a la organización en todos los niveles. La dirección general establece una visión y fija prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos (apoyados en información verídica y comprobable de su estructura y entorno) que son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que a su vez vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente ajustados, en un proceso de mejora continua.

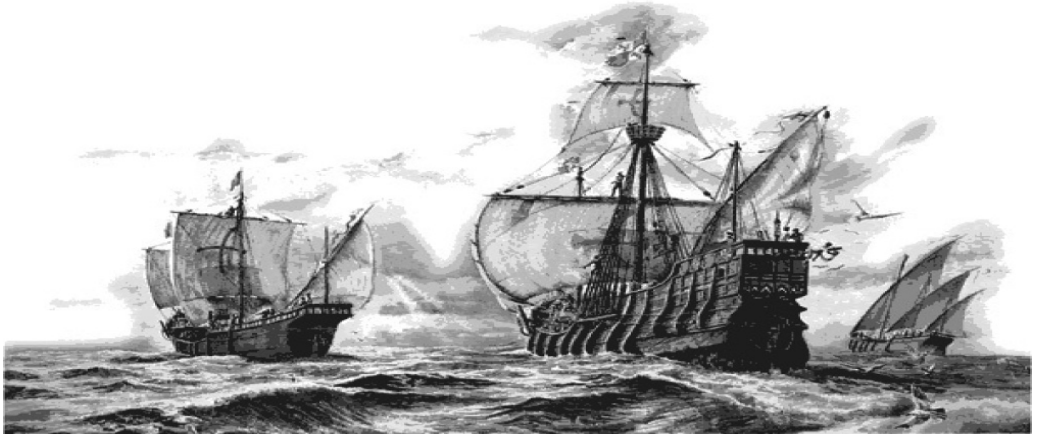
En consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de Administración Estratégica hace permear la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, que generalmente es una planeación global a largo plazo.

La Administración Estratégica es entonces un proceso que en sí mismo permite establecer una serie de beneficios tales como:

- Uniformar criterios hacia dónde se quiere dirigir la organización.
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- Mejorar la visión de largo plazo del negocio.
- Revelar y aclarar oportunidades y amenazas futuras.
- Señalar asuntos estratégicos.
- Estructurar la empresa para la toma de decisiones.
- Exigir el establecimiento de objetivos.

Sin embargo, no todo es infalible en la Administración Estratégica, el medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado (frecuentemente debido a lecturas erróneas o ligeras) y a veces requiere de un esfuerzo significativo para lograr una planeación efectiva; en muchas ocasiones implica tiempo (con el cual siempre se está en contra); requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a cierto curso de acción, y finalmente ofrece resistencia al cambio hacia el interior de la organización.

1.8 Lecciones de estrategia empresarial: la Escuela de Administración de Cristóbal Colón



Tras firmarse las capitulaciones de Santa Fe el 17 de abril de 1492, se reunieron dos millones de maravedíes (antigua moneda española utilizada entre los siglos XI y XIV) y se armaron dos carabelas, la Pinta y la Niña, y una nao, la Santa María. El 3 de agosto de 1492 partió Cristóbal Colón desde el Puerto de Palos de la Frontera.

Navegó hasta Canarias y luego hacia el Oeste, alcanzando la isla de Guanahaní (San Salvador, en las Bahamas) el 12 de octubre de 1492.

En aquel viaje descubrió también Cuba y La Española (Santo Domingo) e incluso construyó allí un primer establecimiento español con los restos del naufragio de la Santa María*:* el Fuerte Navidad. Persuadido de que había alcanzado las costas asiáticas, regresó a España con las dos naves restantes en 1493. Colón realizaría tres viajes más para continuar la exploración de aquellas tierras.

En el segundo viaje (1493-1496) estuvo en Cuba**,** Jamaica y Puerto Rico y fundó la ciudad de La Isabela. Sin embargo tuvo que regresar a España para hacer frente a las acusaciones surgidas en su contra y al descontento generalizado por su forma de gobernar La Española. En el tercer viaje (1498-1500) descubrió Trinidad y tocó tierra firme en la desembocadura del Orinoco. Pero la sublevación de los colonos de La Española forzó su destitución como gobernador y fue enviado a España como prisionero. Colón regresó encadenado, junto a sus hermanos Bartolomé y Diego, por orden del nuevo gobernador de las Indias, Francisco de Bobadilla.

En 1502 inicia su cuarto y último viaje al Nuevo Mundo intentando buscar, sin éxito, el paso definitivo al rico Oriente. En este viaje tenía prohibido acercarse a La Española. Recorrió la costa centroamericana de Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. En 1504 ya muy enfermo regresa a Castilla y reclama, sin lograrlo, la reposición de sus privilegios perdidos.

El 20 de mayo de 1506 Cristóbal Colón fallece en Valladolid sin conocer que en su exploración había dado con un continente desconocido hasta entonces por los europeos, y al que se dará el nombre de América, fruto de un error al asignar su descubrimiento a Américo Vespuccio…

Muchos empresarios, ejecutivos y consultores están enrolados y participan activamente en la denominada "Escuela de Administración de Cristóbal Colón", cuyos principios se resumen de la siguiente manera:

- Cuando salió, no sabía a dónde iba.
- Cuando llegó no sabía a dónde había llegado.
- Cuando volvió no sabía explicar dónde había estado.
- Tuvo motines durante sus viajes.
- Todo el capital que utilizó fue prestado.
- Sin embargo en diez años fue y vino en cuatro ocasiones.
- **Murió pobre pero tuvo muchas aventuras.**

Estos pasos son seguidos rigurosamente por sus adeptos, que son muchos y generalmente son aquellos que no saben explicar el motivo de sus fracasos en los negocios.

El pensamiento estratégico intenta defendernos de esta posición cómoda que implica dejar que la nave vaya, quién sabe adónde, según sople el viento. Nos defiende, nos alerta y nos advierte.

Pensar estratégicamente significa sentirse incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que pasa a nuestro alrededor, innovando, moviéndonos permanentemente… pero con la mente tranquila y serena, sabiendo hacia dónde vamos.

La administratición estratégica es una herramienta empresarial sólida de efectos prácticos ampliamente demostrados en momentos de bonanza económica. Sin embargo, cuando llegan señales de desaceleración y avisos de recesión las personas se resienten ante la incertidumbre sobre el futuro. En muchos casos una visión estratégica con la que se identifiquen los directivos y el resto de los empleados, puede servir como ancla para mantener a la empresa a salvo de los vaivenes del momento.

Una empresa se sirve de esta herramienta para mantener al personal cohesionado, motivado e identificado con un objetivo común, defendiendo competencias y confiando en los valores que harán posible una salida exitosa en momentos de cambio.

Pensamiento Estratégico

El término "pensamiento estratégico" generalmente se utiliza para referirse a todo pensamiento relacionado con estrategia. El pensamiento estratégico significa la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar el rumbo de una organización. Describe el proceso de síntesis en el que se utiliza la intuición y creatividad para generar una perspectiva integrada de la organización y así definir nuevos caminos.

El pensamiento estratégico comprende tanto la formulación y ejecución de estrategias por la alta dirección, como el desempeño estratégico de la empresa. Incluye análisis estratégico, planeación estratégica, organización y control, así como liderazgo estratégico. Por lo tanto el pensamiento estratégico comprende todos aquellos atributos que son etiquetados como estratégicos. No sólo consiste en un ejercicio intelectual para explorar la probabilidad de ocurrencia, sino en utilizar analogías y similitudes cualitativas para desarrollar ideas nuevas y creativas.

La administración estratégica se sirve del pensamiento estratégico para desarrollar estrategias exitosas e innovadoras que generen verdaderas ventajas competitivas a las organizaciones.

1.9 Resumen: La Administración Estratégica

Materiales adicionales en la Web

Consulte la presentación 01 La Administración Estratégica.



Todas las empresas e instituciones poseen una estrategia, sea de manera formal, esporádica o sin estructurar. En su totalidad, dichas estrategias van hacia algún rumbo, aunque en muchas ocasiones no se tenga claro.

La Administración Estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez a principios de 1960, a través de los denominados sistemas de planeación a largo plazo. En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

En el campo de la Administración Estratégica, tres estilos han dominado la escena y han surgido como desarrollo de la teoría administrativa contemporánea:

- El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1960-1983).
- El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
- El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2002).

En 1992, el éxito del artículo "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" del *Harvard Business Review* condujo a Robert Kaplan y David Norton a escribir su best seller *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, publicado en 1996, con el cual se agregaba la última de las grandes herramientas, hasta hoy, de la Administración Estratégica.

El propósito de la Administración Estratégica es contribuir a que la organización seleccione y organice su negocio (sin excepción toda actividad organizacional, con fines de lucro o no, puede ser visualizada como un negocio) de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus actividades específicas.

Dos elementos son importantes en la constitución de una organización:

- La estrategia: el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.
- La estructura. Constituida por niveles funcionales, niveles organizacionales, grupos de interés, procesos y recursos.

1.10 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El Alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. La Administración Estratégica formal comienza en 1962 con
 - **a.** Alfred D. Chandler
 - **b.** John Von Neumann
 - **c.** Peter Drucker
2. Fueron pioneros en la consultoría de Planeación
 - **a.** General Motors Company
 - **b.** Boston Consulting Group (BCG)
 - **c.** Massachusetts Institute of Technology
3. Desarrollaron el análisis FODA
 - **a.** John Von Neumann y Oskar Morgenstern
 - **b.** Ken Andrews y C. Roland Christensen
 - **c.** Gary Hamel y P.K. Prahalad
4. Es el periodo conocido como Planeación (1960-1983) y se caracteriza por
 - **a.** La imaginación de lo posible
 - **b.** La comprensión de lo actual
 - **c.** El análisis de lo probable
5. Es el periodo conocido como Visionario (1984-1991) y se caracteriza por
 - **a.** La imaginación de lo posible
 - **b.** La comprensión de lo actual
 - **c.** El análisis de lo probable
6. Es el periodo conocido como Aprendizaje (1982-2000) y se caracteriza por
 - **a.** La imaginación de lo posible
 - **b.** La comprensión de lo actual
 - **c.** El análisis de lo probable

7. Es el último componente de la Administración Estratégica, que en 1996 viene a ligar la Planeación con la Ejecución

a. Matriz McKinsey-GE

b. Misión, visión y valores

c. Balanced Scorecard

8. Es el autor del *Enfoque de aprendizaje de la Gerencia Estratégica*

a. Michael Porter

b. Peter Senge

c. Henry Mintzberg

9. Son características del periodo conocido como Estilo Planeación

a. Estabilidad y crecimiento

b. Recortes y racionalización

c. Aprendizaje estratégico

10. Se dice que es la tendencia del primer decenio del siglo XXI

a. Pensamiento sistémico organizacional

b. Bases estructurales y desarrollo ético

c. Aprendizaje estratégico

11. Son elementos necesarios de la Administración Estratégica

a. La visión, la planeación y los métodos

b. La estrategia, la estructura y las utilidades

c. Los objetivos y el liderazgo

Actividades complementarias para el alumno



1. Escriba un ensayo que resuma brevemente los elementos de la Administración Estratégica.
2. Escriba un ensayo que resuma y explique las principales etapas de la Administración Estratégica.
3. Revise las definiciones del término estrategia.
4. Discuta la evolución del estudio de la estrategia.
5. Revise la interrelación entre la estrategia competitiva y corporativa de una empresa.



1.11 Contenido interactivo

El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Autoevaluación

- Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

1. Strategic Planning its Back

2. The Balanced Scorecard

3. The Fall and Rise of Strategic Planning

4. Theory of games and economic behavior

Páginas Web recomendadas

- Apuntes de Clase en Gerencia de Mercadeo
- Businessweek
- Página del Balanced Scorecard Institute
- Portal informativo deguate
- Globalleaders
- Mitecnologico

* Presentación

01 La Administración Estratégica

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

1.12 Bibliografía

Alles, Martha. *Gestión por competencias.* Granica, 2003.

Byrne, John A. "Strategic Planning: It's Back! After a decade of gritty downsizing, Big Thinkers are back in corporate vogue." *Business Week,* agosto 26, 1996.

Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* MIT Press, Cambridge, 1962.

Chiavenato I, *Introducción a la Teoría General de la Administración,* 7a. ed., McGrawHill, 2004.

David, Fred R. *La gerencia estratégica.* Legis, 1990.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica.* Prentice Hall, 1997.

Díez de Castro E., García del Junco J. y Martín F. Periáñez C. *Administración y Dirección,* McGraw Hill 2001.

Drucker, Peter F. *Practice of Management.* Harper & Brothers 1954.

Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, *Administración.* 9a. ed., Pearson Educación, 2006.

Oliveira Reinaldo, *Teorías de la Administración,* International Thomson Editores, 2002.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 71-79, 1992.

Kaplan, Robert y David Norton. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business School Press, 1996.

Kotter, John P. *Al frente del cambio.* Urano, 2007.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz, *Administración: una perspectiva global*, 12a. ed., McGrawHil, 2004.

Mintzberg Henry y Quinn J.B. *El proceso estratégico.* Prentice Hall, 1993.

Mintzberg, Henry. "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 107-114, 1994.

Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph y Ahlstrand, Bruce. *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Granica, 1999.

Neumann, John Vonn y Oskar Morgenstern. *Theory of Games and Economic Behavior.* Princeton University Press, 1953.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva.* CECSA, 1982.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva.* CECSA, 1987.

Robbins, Stephen y Coulter Mary, *Administración*, 8a. ed., Pearson Educación, 2005.

Senge, Peter M. *La Quinta Disciplina en la práctica.* Granica, 1994.

Senge, Peter M. *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Granica, 1994.

Tarziján, Jorge. *Fundamentos de Estrategia Empresarial,* Alfaomega, 2008.

1.13 Páginas Web recomendadas

Apuntes de Clase en Gerencia de Mercadeo

http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm

Businessweek

http://www.businessweek.com/1996/35/b34904.htm

- A Strategy Glossary

http://www.businessweek.com/1996/35/b34901.htm

- Strategic Planning: It's Back!

http://www.businessweek.com/1996/35/b34903.htm

- The Rise And Fall And Rise Of Strategy

http://www.businessweek.com/1996/35/b34905.htm

- Three Of The Busiest New Strategists

Página del Balanced Scorecard Institute

http://www.balancedscorecard.org/

Portal informativo en Guatemala

http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/

- Podrá obtener entre otros los artículos:
- El Pensamiento Estratégico en las Empresas: 1970-2000 ...
- El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional
- La Matriz de Crecimiento-Participación
- La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio
- Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter
- El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter
- El Análisis FODA

Globalleaders

http://www.globalleadersevents.com/speakers.cfm

- Podrá obtener, entre otros, las biografías de:
- C.K. Prahalad
- David Norton
- Philip Kotler
- Robert Kaplan

Mitecnologico

http://www.mitecnologico.com/Main/ElaboracionDelPlan

- Podrá obtener el documento elaboración del Plan

CAPÍTULO

II

Los procesos de planeación



"Ítaca no existe, sólo el viaje a Ítaca"

Nikos Kazantzakis

2.1 Conceptos
- Planeación Normativa
- Planeación Estratégica
- Planeación Operativa

2.2 Procesos de planeación dentro de la Administración Estratégica
- Declaración de la Misión, Visión y Valores
- Realización del análisis del entorno
- Síntesis
- Derivación de objetivos y metas
- Diseño de estrategias
- Declaración del estado final
- Desarrollo del mapa estratégico
- Desarrollo del cuadro de indicadores
- Elaboración del tablero de control

2.3 Lecciones de estrategia empresarial: Ítaca no existe, sólo el viaje a Ítaca

2.4 Resumen

2.5 Evaluación

2.6 Contenido interactivo

2.7 Bibliografía

2.6 Páginas Web recomendadas

Objetivos

Presentar los elementos del proceso metodológico de la planeación en la Administración Estratégica.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Definir los tres niveles de la planeación dentro de la Administración Estratégica.
- Describir los procesos que forman la Administración Estratégica.
- Explicar la diferencia entre Planeación Estratégica y Planeación Táctica.
- Identificar los elementos de la Administración Estratégica dentro del marco de influencia de la organización.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Sensibilidad organizacional (SO).
- Tenacidad (TE).
- Niveles de trabajo (NT).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

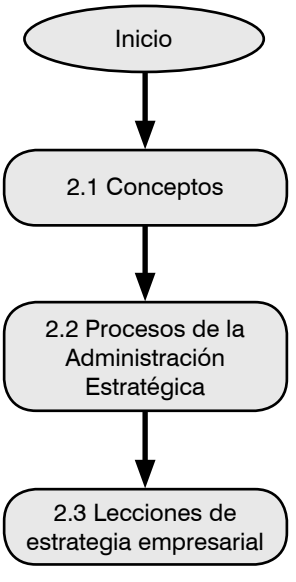
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Distingue los componentes de la Pirámide de la Planeación
- Diferencia las características de la Formulación Estratégica y Ejecución Estratégica
- Conoce los elementos de la Planeación Normativa
- Conoce los elementos de la Planeación Estratégica
- Conoce los elementos de la Planeación Operativa



En los contenidos interactivos podrá consultar:

- **Diagrama de flujo:** con la secuencia de los temas del capítulo
- **Mapa conceptual del capítulo:** mediante un esquema gráfico le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación entre ellos.



2.1 Conceptos

Antes de empezar con la descripción de la metodología que sustenta la Administración Estratégica, es importante contextualizar sus diferentes niveles. Son tres los niveles que se deben considerar en el proceso de definición del rumbo que va a seguir una organización: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa; esto se muestra en la figura 2.1. Durante las dos primeras décadas del nacimiento de esta metodología (1960 – 1979) sólo se tomaba en cuenta la planeación estratégica; a partir de 1980 se define y establece la planeación normativa, cuya función es estructurar la misión, la visión y los valores. Finalmente, a mediados de 1990 se integra el último componente que tiene que ver con la transformación del trabajo de escritorio en ejecución: la planeación operativa.



Figura 2.1 Pirámide de la Planeación.

Administración estratégica

La administración estratégica contempla dos grandes procesos:

- La formulación estratégica permite establecer las bases estructurales de la organización, así como el análisis del entorno y establecimiento de objetivos, metas y estrategias a seguir.
- La ejecución estratégica se refiere al establecimiento de los medios para asegurarse la ejecución exitosa de la formulación estratégica.

La ejecución estratégica no sólo involucra la planeación operativa, además contempla la puesta en marcha de las actividades tendientes a implantar las estrategias definidas. Esta puesta en marcha involucra la implementación estratégica, así como la evaluación y control estratégicos.

A las dos primeras etapas se le conoce como *formulación estratégica*, mientras que al paso entre la planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar *ejecución estratégica*. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en actividades evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

Si bien son procesos definidos los que cubren diferentes aspectos de la *administración estratégica*, ciertamente se ha acostumbrado a llamarle al proceso completo como *planeación estratégica*. Para efectos prácticos se le puede llamar así, pero teniendo conciencia de que ésta sólo es un componente más de la administración estratégica.

Caso de estudio

Escuche y lea el caso de estudio Gamo S.A.

¿Qué dudas le surgen?

Documéntelas y respóndalas durante su lectura del capítulo 2.

Más tarde este será el caso que podrá analizar con su grupo.

Planeación normativa

La *planeación normativa* es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya sea que su propósito sea social o con fines

de lucro. Aunque dicho proceso normalmente se realiza a la ligera en muchas organizaciones, representa la parte más importante de toda la Administración Estratégica.

Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficamente dispersas.

La visión estratégica está sustentada en la planeación normativa, en donde se define el objetivo final que guiará a la organización al éxito, haciéndola diferente y única de otras, estableciendo el marco de referencia sobre el cual cada persona se alineará hacia ella.

La planeación normativa debe ser

- **Integral:** al considerar todos los componentes de la organización planeada, así como sus interrelaciones.
- **Participativa:** la toma de decisiones, y en general todo el proceso de planeación, es realizado por la organización y no para ella.
- **Adaptativa y de aprendizaje:** los planeadores deben aprender a través de la continua revisión y rediseño de decisiones y planes, llevado a cabo de forma activa y con el objetivo de concretar nuevas oportunidades.



En la página

http://www.businessweek.com/1996/35/b34901.htm

Encontrará el artículo STRATEGIC PLANNING After a decade of gritty downsizing, Big Thinkers are back in corporate vogue.

¿Qué dudas le surgen?

Documéntelas y respóndalas durante su lectura del capítulo 2.

Consultado el 30/09/2010

Planeación estratégica

La *planeación estratégica* es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.



En la página

http://www.businessweek.com/1996/35/b34903.htm

Encontrará el artículo The Rise And Fall And Rise Of Strategy.

¿Qué dudas le surgen?

Documéntelas y respóndalas durante su lectura del capítulo 2.

Consultado el 30/09/2010

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales u opositores en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de las unidades estratégicas de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

Planeación tiene que ver con previsión; planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente; por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones que se tomarán para cumplir los objetivos generales, el camino a seguir para el logro de los propósitos de la empresa.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- **Trayectorias,** dentro de un flujo de acontecimientos, que crean un comportamiento consistente frente a ellos. En este punto las estrategias que se desarrollan tienen que ver con invertir o desincorporar, entrar en otros mercados o adaptarse a nuevas exigencias de los clientes.
- **Posiciones,** al mirar la empresa en relación con su ambiente externo y con sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza. Esto implica por parte de las empresas entender el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental en que está enclavado para desenvolverse adecuadamente ante cambios de estos factores.
- **Perspectivas,** mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros. Esto involucra la clara comprensión de la estructura básica de la organización (misión, visión y valores), así como sus procesos internos (cadena de valor) como se ve en la figura 2.2.

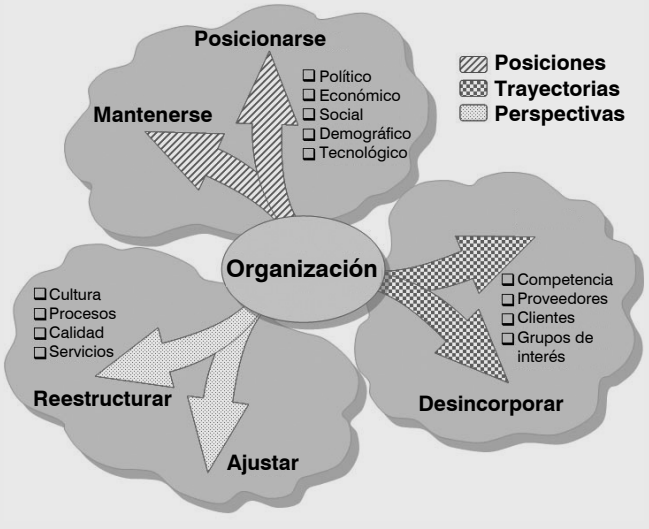


Figura 2.2 Tipos de estrategias.

La figura 2.3 muestra como al contextualizar las estrategias es posible identificarlas dentro de tres entornos que ejercen influencia sobre una organización en su comportamiento y resultados:

- Ambiente externo: Incluye las estrategias de posiciones.
- Ambiente operativo: Incluye las estrategias de trayectorias.
- Ambiente interno: Incluye las estrategias de perspectivas.

Estrategias competitivas

Integración

- **Integración hacia delante.** Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
- **Integración hacia atrás.** Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
- **Integración horizontal.** Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.

Intensivas

- **Penetración en el mercado.** Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
- **Desarrollo de mercado** Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
- **Desarrollo de producto.** Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.

Diversificadas

- **Diversificación concéntrica.** Añadir nuevos productos pero relacionados.
- **Diversificación de conglomerados.** Añadir nuevos productos no relacionados.
- **Diversificación horizontal.** Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.

Otras

- **Asociaciones.** Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
- **Reducción.** Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.
- **Desinversión.** Venta de una división o parte de una organización.
- **Liquidación.** Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.
- **Combinación.** Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

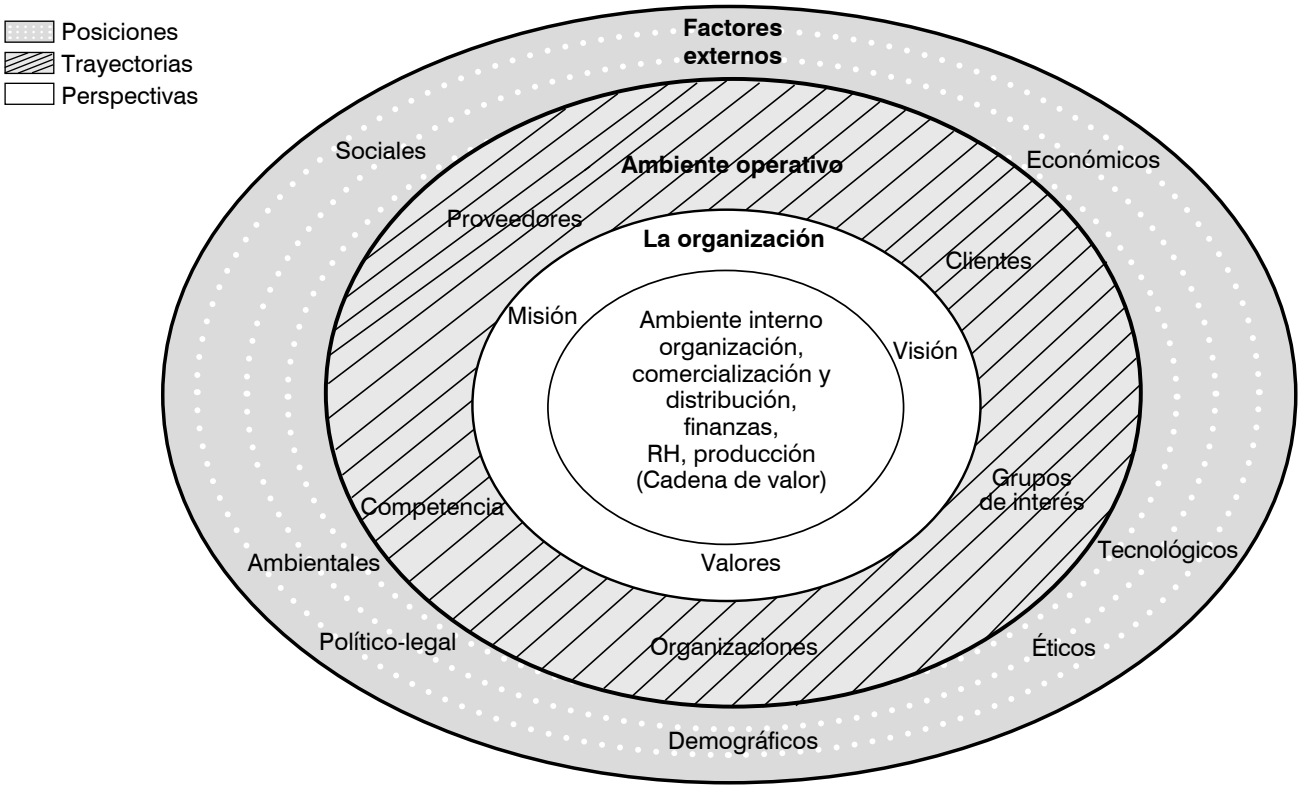


Figura 2.3 Tipos de estrategias según el ámbito en que se desarrolla la organización.

Los objetivos perseguidos con la planeación estratégica son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos.
- Conseguir los objetivos a través de ejecutar estrategias.
- Orientar a toda la organización.

Contenidos Interactivos Web

En la página

http://www.businessweek.com/1996/35/b34905.htm

Encontrará el artículo THREE OF THE BUSIEST NEW STRATEGISTS.

¿Qué dudas le surgen?

Documéntelas y respóndalas durante su lectura del capítulo 2.

Consultado el 30/09/2010

La planeación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día. Esto quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, financieros y materiales) para llevar a cabo esas acciones.

La planeación estratégica pone en perspectiva una radiografía de la empresa, su entorno interno y externo, de tal manera que resulta más sencillo establecer los objetivos que permitan llevar al éxito el propósito de su negocio.

La planeación estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos que se va a incluir en el

plan de negocio y quienes los permean hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

Los beneficios derivados del proceso de planificación son:

- Alinea áreas clave del negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad, y a su vez una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre áreas o departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Dentro de la planeación estratégica es importante también definir dos tipos de planeación: la planeación táctica y la planeación estratégica. El término *estrategia* en repetidas ocasiones se confunde con el término *táctica*; sin embargo, si recurrimos al diccionario encontraremos que táctica es "el arte de dirigir una batalla combinando la acción de los medios de combate para alcanzar algún objetivo", de lo cual podría concluirse que la táctica se aplica sólo a una batalla, en tanto que la estrategia se aplica a todas las operaciones militares (batallas) que realiza un ejército en una guerra. La diferencia entre estrategia y táctica, sería, que táctica es un medio operacional a través del cual una estrategia ha de ponerse en práctica o activarse, mientras que una estrategia es un plan básico y general de acción por el cual se alcanzan los objetivos propuestos; véase la tabla 2.1.

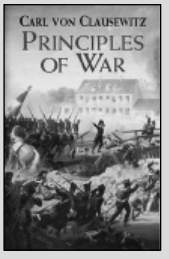
Tabla 2.1 Diferencias entre planeación estratégica y planeación táctica.

Características	Planes estratégicos	Planes tácticos
1. Plazo del plan	A largo plazo	A corto plazo
2. Funciones involucradas por el plan.	Extensa, abarca todas las áreas de la empresa.	Restringida a un área específica.
3. Selección de objetivos y medios.	Involucran la formulación de los objetivos como la selección de los medios para llevarlos a cabo.	Sólo se orientan a los medios, para conseguir los objetivos previamente establecidos.

Planeación operativa

De todo el proceso, la planeación estratégica es la que más había recibido atención en términos de herramientas. Sin embargo, durante muchos años hubo una

La estrategia según Carl Von Clausewitz



Tanto la guerra como los negocios comparten, entre otras cosas, el problema de tener que lidiar con la incertidumbre. De hecho, por extraño que parezca, este paralelismo se puede extender hasta las estrategias aplicadas en ambos ámbitos. Es por eso que las aportaciones de Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano que combatió a Napoleón y fue artífice de su derrota en 1815. Hoy también se enseñan en cursos avanzados de estrategia y gestión empresarial. Sus obras influyeron de forma decisiva en el desarrollo de la ciencia militar.

En su libro "principios de la guerra", publicado después de su muerte, expone una serie de principios que resume el núcleo del problema de la guerra como ningún filósofo o historiador militar hubiera hecho antes.

- **Inteligencia instintiva:** La guerra y los negocios son una actividad intelectual. Todo estratega debe apelar a su plan (como columna vertebral), así como ser capaz de alterarlo y buscar nuevos planes, aferrándose a ese hilo de luz en momentos de mayor incertidumbre.
- **La Teoría al servicio del genio**: Hay una diferencia entre lo que debería ocurrir y lo que realmente ocurre, la estrategia es cabeza y corazón, las teorías estrictas ya no funcionan y deben funcionar sólo como guías para el buen juicio.
- **Choque de voluntades**. Las guerras y los negocios son un conflicto de actividades e intereses. Todo líder debe estar consciente de esta fricción; pretender que no existe garantiza el fracaso.
- **Pensamiento estratégico**. Lo define como un conjunto de acciones individuales que deben ser planifi-

(*continúa*)

(*continuación*)

cadas, manejadas y reunidas para lograr un objetivo. Las estrategias (manejo de las batallas) siempre deben darle sentido a las tácticas (manejo de los recursos). Dado que los eventos nunca suceden de acuerdo con el plan, la estrategia debe ser desarrollada al calor de la batalla.

- **Elementos de estrategia.** El elemento más común de las campañas victoriosas, tanto en la guerra como en los negocios, es la superioridad numérica, pero si no se cuenta con ella se debe crear superioridad relativa utilizando hábilmente las fortalezas. Se debe reducir el poder del enemigo a la menor cantidad de centros de gravedad posible y el ataque a dichos centros debe ser en el menor número de operaciones y se debe actuar lo más rápido posible. Cuando el ataque tiene éxito debe detenerse en algún punto para evitar que el atacante se convierta en defensor. Cuando el oponente cuenta con las mismas armas, la batalla se gana con mayor voluntad y determinación; la fuerza moral es más importante que el poderío militar.
- **Espíritu.** Así como la voluntad y el genio son las cualidades de los grandes líderes, el valor, la habilidad, la fortaleza y el celo, son las cualidades de los buenos soldados y trabajadores. Para que un líder pueda sacar ventaja de la fuerza y el espíritu, debe entender de lo que es capaz cada nivel inferior.

desvinculación entre dicha planeación y su implantación; el producto final histórico era una ejecución pobre y sin resultados significativos.

En general existen cuatro barreras a la ejecución estratégica:

- La visión. El personal no entiende el objetivo fundamental de la organización.
- El personal. La mayoría del personal tiene objetivos que no se ligan a la estrategia de la organización.
- Recursos. El tiempo, el personal, los materiales, la energía y el dinero no se asignan a esas cosas que son críticas para la organización. Por ejemplo, los presupuestos no se ligan a la estrategia, dando por resultado recursos perdidos.
- Gerencia. La gerencia pasa pocas horas en la estrategia y demasiadas horas en la toma de decisiones tácticas a corto plazo.

Con el nacimiento del *Balanced Scorecard* se genera la metodología para vincular la estrategia con la ejecución. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución.

En 1992, Robert Kaplan y David Norton, catedráticos de la Universidad de Harvard, revolucionaron la administración estratégica al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de indicadores sobre áreas que normalmente se asumían como apoyo, en lugar de tratarlas como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre las perspectivas externas relacionadas con accionistas y clientes, y las perspectivas internas de los procesos, capacitación, innovación y desarrollo. También existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) históricos e indicadores de desempeño, que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).



2.2 Procesos de planeación dentro de la Administración Estratégica

La Administración Estratégica se resume como una metodología que consta de dos procesos: A) Formulación estratégica que permite establecer las bases estructurales y la planeación de la organización. B) Ejecución estratégica que establece los medios para asegurar la su ejecución exitosa. Desde el punto de vista planeación se distinguen tres grandes procesos: *planeación normativa, planeación estratégica y planeación operativa*, su conjunto de elementos se muestra en la figura 2.4.

Los principales elementos dentro de la administración estratégica son:

– Formulación estratégica

Planeación normativa

- Declaración de la misión, visión y valores

Planeación estratégica

- Realización del análisis del entorno
- Ejecución de procedimientos de síntesis
- Derivación de objetivos y metas
- Diseño de estrategias

– Ejecución estratégica

Planeación operativa

- Declaración del estado final
- Desarrollo del mapa estratégico
- Desarrollo del cuadro de indicadores
- Elaboración del tablero de control

Implementación estratégica

Evaluación y control estratégica

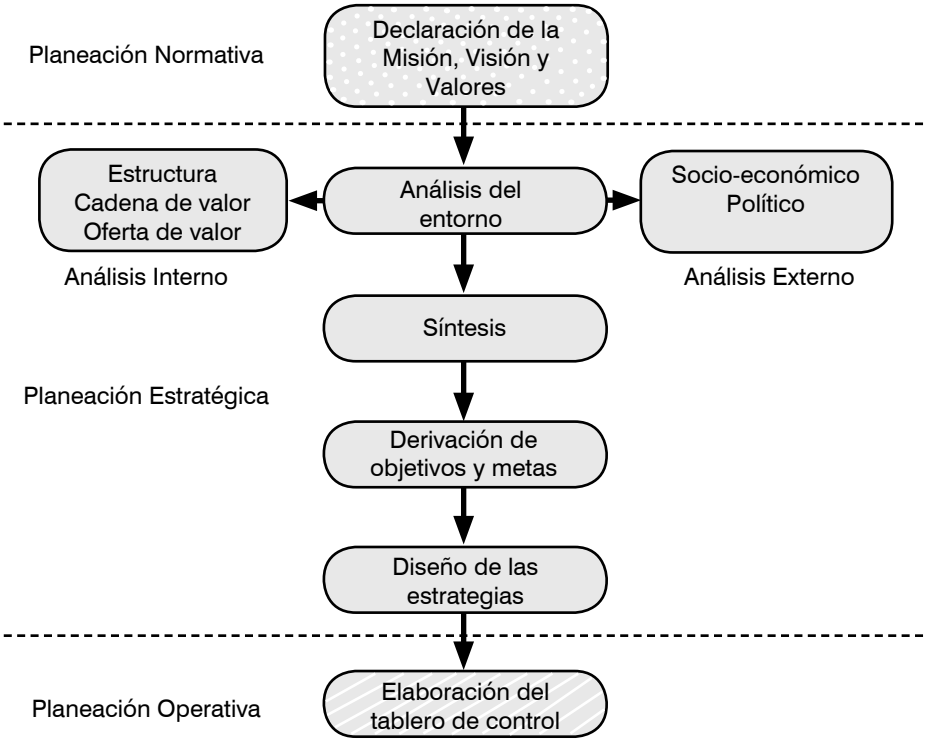
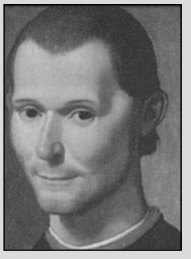


Figura 2.4 Procesos de planeación de la Administración Estratégica.

El Príncipe





Es un tratado de doctrina política escrito por Nicolás Maquiavelo (1469 y 1527) en 1513 publicada póstumamente en 1532. Maquiavelo fue uno de los teóricos políticos más notables del Renacimiento, pues con su aporte se abre camino a la modernidad en su concepción política y a la reestructuración social. El libro trata de ilustrar la forma de adquirir, mantener y fortalecer el poder según una serie de criterios, entre ellos:

- **Ascenso al poder.** Los hombres con la errada esperanza de mejorar su suerte, se arman contra el que los gobernaba y ponen en su puesto a otro, no tardando en convencerse de que su condición ha empeorado. Para conservar el poder entonces se debe hacer lo necesario para vencer, y los medios que utilice siempre serán considerados honrados.
- **Ser amado o temido.** Los príncipes deben ser amados y temidos, pero si no se pueden ambas es preferible ser temido. Sin embargo, sobre todas las cosas el príncipe siempre debe evitar ser odiado, de lo contrario nada impedirá que termine destronado. Para no ser odiado el príncipe nunca debe interferir con los bienes de sus súbditos ni con sus esposas, ya que un súbdito olvida más rápido la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio.
- **Autoritarismo o liberalismo.** Es mejor ser autoritario, ya que cuando uno es clemente o liberal le da libertad tanto a las personas como a los

(*continúa*)

(*continuación*)

hechos. Estos hechos como masacres y matanzas afectan a toda la población. En cambio cuando uno es autoritario evita los hechos que afectan a toda la población, y en vez sólo ejecuta a unas personas, para mantener el orden y el autoritarismo. Además, estas ejecuciones sólo afectan a unos pocos individuos.

- **El arte de la guerra.** Se adquiere prestigio cuando se es un verdadero amigo o un verdadero enemigo, esto siempre es más útil que permanecer neutral. Ha de tenerse cuidado de hacer alianzas con alguien más poderoso ya que se corre el riesgo de ponerse a su merced. Un aliado débil, en cambio, siempre será controlable.
- **Existen dos formas de luchar.** Con las leyes o con la fuerza. La primera es propia del hombre y la segunda de las bestias, cuando las leyes no son suficientes, será bueno echar mano de la bestia. Las bestias son de dos clases; el león y la zorra: el león no sabe cuidarse de las trampas y la zorra no lo hace de los lobos. Es necesario, por tanto, ser zorra para conocer las trampas, y león para amedrentar a los lobos.
- **Consejeros.** Es importante evitar a los aduladores y oportunistas que solamente están cerca cuando se un está bien. Se debe elegir bien a los consejeros; sólo a ellos se debe darles la libertad de decir la verdad, pero sólo cuando se les pide su opinión y al respecto de la cuestión que se desea saber. Nunca se debe escuchar y seguir todos los consejos de una sola persona.
- **Cambios.** Las personas tienen resistencia natural al cambio, de ahí que se deban hacer los cambios cautelosamente para no perder la autoridad.

Declaración de la misión, visión y valores

En esta etapa se construyen las bases estructurales de la organización. Desafortunadamente pocos ejecutivos entienden su importancia y simplemente lo ven como un requisito de la metodología, un ejercicio meramente filosófico que no se relaciona con el resto de los procesos.

Es de vital importancia asumir este proceso como los cimientos de la construcción de un edificio, y dedicarles tiempo y atención en las bases que definirán su tamaño, forma y alcances. Una mala definición en esta fase, sólo traerá como consecuencia problemas de administración que terminarán generando grandes dolores de cabeza en todos los niveles de la compañía.

Por lo general son los líderes quienes cargan con la responsabilidad de definir el rumbo e identidad de la organización, quienes deberán realizar un ejercicio que identifique el mercado en el que compiten, el cliente al que se dirigirá el producto o servicio, la relación que prevalecerá con los grupos de interés, el propósito del negocio y el estado futuro que alcanzarán.

Realización del análisis del entorno

Uno de los errores típicos de los ejecutivos en las organizaciones es saltarse pasos en la elaboración de un plan estratégico, encontrándose que las herramientas que usan no son claras y que hacen más difícil la tarea.

Uno de los pasos fundamentales del proceso es el *análisis del entorno*, el cual permite visualizar a la organización dentro del marco económico, geográfico, competitivo y funcional, de modo tal que se puedan descubrir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis del entorno implica un estudio más o menos profundo de la situación de la empresa dentro del mercado en que se desenvuelve, que la lleven a identificar los factores críticos de éxito, base para la definición de los objetivos de negocio.

Síntesis

Una vez identificada la información crítica que es importante para entender el negocio en el ámbito en que se desarrolla, es necesario seleccionar y agrupar la información para la toma de decisiones, elemento fundamental en la elaboración de objetivos, metas y estrategias.

La herramienta básica en esta etapa es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas), que resulta de la clasificación obtenida del análisis del entorno. En definitiva, esta etapa resulta muy sencilla si el trabajo previo se realiza correctamente.

Asimismo, dentro de esta etapa se emplean varias herramientas específicas para el análisis de unidades de negocio: las matrices BCG (Boston Consulting Group), Mckinsey-GE, SPACE y QSP, mediante las cuales se puede establecer qué tan competitivo es un producto o servicio, lo cual es muy valioso en la asignación de recursos futuros.

Derivación de objetivos y metas

Los objetivos y metas resultan de reorganizar la síntesis de la información para encontrar relaciones entre sus componentes derivando enunciados que fácilmente pueden transformarse en objetivos. El proceso involucra la definición de metas, que no es otra cosa que la cuantificación de los objetivos.

En esta sección se utiliza la matriz Saaty, herramienta que permite priorizar objetivos en caso de que éstos resulten muchos y se pueda poner atención a aquellos que resulten críticos para la organización.

Diseño de estrategias

Las estrategias son las actividades que se requieren realizar para alcanzar las metas y objetivos. Dichas actividades dependen en gran medida de los recursos con que se cuenta y tienen que estar acordes con la realidad de la organización. El diseño de las estrategias representa el último paso de la planeación estratégica.

Declaración del estado final

Elaborar un tablero de control consiste en organizar los objetivos derivados, de manera que se pueda observar un balance entre aquellos que afectan los resultados de negocio (financieros) y los que miden su desempeño (no financieros). Esto se logra separando dichos objetivos en al menos cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, y aprendizaje y desarrollo, definiendo la imagen que se espera de la organización al final del periodo planeado.

Desarrollo del mapa estratégico

Organizar los objetivos derivados de manera que se puedan encontrar relaciones de causa y efecto entre ellos. Es bien sabido que los resultados financieros sólo se alcanzar al cumplir con objetivos asociados al desarrollo del capital humano, el mejoramiento de los procesos y el servicio al cliente.

Los mapas estratégicos permiten encontrar las relaciones de causa y efecto entre los objetivos derivados de la planeación estratégica, para identificar aquellos objetivos que son críticos para el éxito de la organización.



Matriz de selección o Proceso Analítico Jerárquico (AHP: *Analytic Hierarchy Process*)

Desarrollada por Thomas Saaty en 1980, es una herramienta excelente en la toma de decisiones sobre situaciones de incertidumbre, que es el escenario de la planeación estratégica. Permite una organización jerárquica del problema en distintos niveles. Conjuga el análisis de los diferentes atributos a considerar, los cuales a su vez son descompuestos en subatributos.

Enfatiza el uso de estructuras elaboradas para representar un problema de decisión emulando lo que parece ser un método innato de operación de la mente humana; permite una repetición de este proceso del cerebro, agrupando los elementos en lo que se consideran grupos que comparten propiedades comunes, generándose un nivel dentro del sistema. Esos elementos pueden, a su vez, agruparse de acuerdo a otro tipo de propiedades, generando los elementos de otro nivel más alto con un único elemento el cual es identificado frecuentemente como el objetivo o meta del proceso de decisión que se está llevando a cabo (Mondelo, 1996).



Diferencia entre objetivos y metas

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, una imagen que la organización pretende para el futuro.

Con frecuencia, los directivos de las organizaciones emplean el término *meta* para describir objetivos muy específicos medibles en magnitud y tiempo. Así cuando los *objetivos* se cuantifican en tiempo, cantidades, dinero o porcentajes, se transforman en *metas*. La meta es la cuantificación o cualificación del objetivo.

Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta

(*continúa*)

(*continuación*)
el avance en su logro, por lo cual dicho objetivo no se expresará en término cuantitativos. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

La diferencia semántica entre objetivos y metas no es tan importante como su *establecimiento*; comúnmente, los objetivos que son a largo plazo se traducen en metas, es decir, objetivos a mediano o corto plazo, cuantificados en términos numéricos, ya sea en dinero, porcentajes o unidades, lo trascendente es que se logre plantear clara y específicamente cuáles son los propósitos que pretenden alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Desarrollo del cuadro de indicadores

Cuando la estrategia se expresa en términos claros y de indicadores, el personal puede entender qué debe suceder; esto conduce una ejecución mucho mejor de la estrategia. Los indicadores, entonces, son la clave en el desarrollo del tablero de control, pues permiten establecer los parámetros de medición a través de los cuales es posible darle seguimiento al avance en la consecución de los objetivos.

Todo lo que pasa en cualquier organización es el resultado de la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute tendrá un impacto directo sobre otra variable que repercutirá sobre todas las demás. Así, al acomodar los indicadores en las cuatro perspectivas, se tiene un panorama completo de cómo la compañía entera funciona, de manera que se pueden ajustar los factores que afectan dichos indicadores para balancear el crecimiento de la misma.

Elaboración del tablero de control

El último paso en la metodología es elaborar un tablero de control que, al igual que el tablero de comando de un vehículo, permita controlar su operación. Para esto es indispensable establecer índices de medición del desempeño para los indicadores, conocidos como semáforos, con los que se puede calificar si dicho desempeño es bajo, regular o bueno. Una vez colocados los índices en el tablero de control, la organización literalmente se puede conducir como a un vehículo.



INFORMACION ADICIONAL

En la página

http://www.balanced-scorecard.es/

Encontrará artículos relacionados con:

- BSC en las empresas
- Aplicación práctica
- Organizaciones Públicas
- Referencias
- Ventajas
- Terminología
- Medioambiental
- Innovación en los sistemas de gestión
- Robert Kaplan: Antes que la estrategia, liderazgo
- Metodología estratégica 'Experience Co-Creation'
- El método Balanced Scorecard
- Traduciendo la estrategia empresarial
- Plan estratégico de Marketing
- Balanced business scorecard
- Una herramienta efectiva para medir el Talento
- Oficina de gestión de estrategias
- Business Scorecard
- Diagrama de Gantt
- ¿Qué es el BSC?
- Descubra cómo la gestión estratégica puede ayudar a las empresas
- Evolución del BSC y su aplicación en las empresas
- Evolución del BSC y su aplicación en las empresas
- Tablero de comando

2.3 Lecciones de estrategia empresarial: "Ítaca no existe, sólo el viaje a Ítaca"



"Cuéntame, Musa, la historia del hombre de muchos senderos, que anduvo errante muy mucho después de Troya sagrada asolar; que vio muchas ciudades de hombres y conoció su talante, y dolores sufrió sin cuento en el mar tratando de asegurar la vida y el retorno de sus compañeros.

Mas no consiguió salvarlos, con mucho quererlo, pues de su propia insensatez sucumbieron víctimas, ¡locas! de Hiperión Helios las vacas comieron, y en tal punto acabó para ellos el día del retorno".

La *Odisea* es un poema épico griego compuesto por 24 cantos, atribuido al poeta griego Homero. Se cree que fue escrito hacia el siglo VIII a. C., en los asentamientos que Grecia tenía en la costa oeste del Asia Menor (actual Turquía asiática). Narra la vuelta a casa del héroe griego Odiseo (*Ulises* en latín) tras la Guerra de Troya.

Según la leyenda Ulises, rey astuto de la isla de Ítaca, fue él quien sugirió a los griegos la idea de esconder soldados en un gran caballo hueco. Gracias a esta idea, los griegos destruyeron Troya. Sin embargo, en vez de regresar directamente a su isla después de la caída de la ciudad, como hicieron los demás reyes, Ulises puso rumbo al norte, siendo sorprendidos por una tormenta que les mandó a él y a sus hombres Poseidón como castigo por lo que le hicieron a Casandra en el templo de Artemisa y condenados a no regresar. Tras muchas vicisitudes y perdiendo a todos sus compañeros, finalmente Ulises pudo regresar a Ítaca.

La ironía de la *Odisea* es que Ulises pudo haber regresado a Ítaca de los campos troyanos en un día, pero tardó 20 años, castigado debido a su ambición y arrogancia. Al final, como purgado de sus pecados, atravesó su longitud como la sustancia seminal de su propia reencarnación, arribando a Ítaca como un hombre regenerado. La visión de un hogar, así como su audacia, astucia, disciplina y perseverancia permitieron al héroe retornar a casa reconstituido, a través de un largo camino, lleno de sacrificios y pruebas de voluntad.

La Administración Estratégica trata del camino, no del destino, porque al igual que en la *Odisea*, no se sabe si se va a llegar, aunque existe la esperanza de ello. Lo importante es la ruta que se emprende, con la determinación de alcanzar la visión. La historia demuestra que sólo aquellos individuos, organizaciones y naciones con una visión clara de su futuro, que emprendan las acciones necesarias, tienen éxito; asimismo, la historia muestra lo que sucede con aquellos que no tienen claro el camino o se olvidan de él.

El futuro no existe, sólo lo que hacemos para construirlo…

2.4 Resumen: El proceso de planeación



Materiales adicionales en la Web

Consulte la presentación 02 El Proceso de Planeación.

La Administración Estratégica es un proceso de planeación establecido en tres niveles: la planeación normativa, la planeación estratégica y la planeación operativa. Durante las dos primeras décadas del nacimiento de esta metodología (1960 – 1979) sólo se tomaba en cuenta la planeación estratégica; a partir de 1980 se define y establece la planeación normativa, cuya función es estructurar la misión, la visión y los valores organizacionales. Finalmente, a mediados de 1990 se integra el último componente que tiene que ver con la transformación del trabajo de escritorio en ejecución: la planeación operativa.

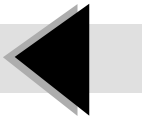
A las dos primeras etapas se les conoce como *formulación estratégica*, mientras que al paso entre la planeación estratégica y la planeación operativa se le puede llamar *ejecución estratégica*. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en metas evaluables a corto plazo. La planeación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos establecidos.

La *planeación normativa* es el proceso mediante el cual se establecen las bases estructurales de toda organización (misión, visión y valores), ya sea que su propósito sea social o con fines de lucro. Aunque dicho proceso normalmente se realiza a la ligera en muchas organizaciones, representa la parte más importante de toda la Administración Estratégica.

La *planeación estratégica* es el proceso por el cual una organización desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos.

Con el nacimiento del *Balanced Scorecard* se genera la metodología para vincular la estrategia con la ejecución, lo que se conoce como *planeación operativa*. Lo importante es que convierte la visión en acción mediante el desarrollo de un conjunto coherente de indicadores que permiten el seguimiento y control, elementos fundamentales de la ejecución. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre las perspectivas externas relacionadas con accionistas y clientes, y las perspectivas internas de los procesos, capacitación, innovación y desarrollo.

2.5 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El Alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web



1. Son los componentes de la Pirámide de Planeación
 - **a.** Planeación Normativa, Planeación Estratégica y Planeación Operativa
 - **b.** Misión, Visión y Valores
 - **c.** Formulación Estratégica y Balanced Scorecard
2. Es el proceso para definir las bases estructurales de toda organización
 - **a.** Planeación Estratégica
 - **b.** Planeación Normativa
 - **c.** Planeación Operativa
3. Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado
 - **a.** Planeación Estratégica
 - **b.** Planeación Normativa
 - **c.** Planeación Operativa
4. Es el proceso de convertir la visión en acción
 - **a.** Planeación Estratégica
 - **b.** Planeación Normativa
 - **c.** Planeación Operativa
5. Etapa de la Planeación Estratégica que permite visualizar a la organización dentro del marco económico, geográfico, competitivo y funcional
 - **a.** Análisis del entorno
 - **b.** Síntesis del entorno
 - **c.** Derivación de objetivos y metas
6. Etapa en la que se selecciona y agrupar la información para la toma de decisiones
 - **a.** Análisis del entorno
 - **b.** Síntesis del entorno
 - **c.** Derivación de objetivos y metas

7. Etapa en la que se reorganiza la información para encontrar relaciones entre sus componentes
 - **a.** Análisis del entorno
 - **b.** Síntesis del entorno
 - **c.** Derivación de objetivos y metas
8. Es un diagrama que muestra las relaciones causa-efecto entre los objetivos derivados de la Planeación Estratégica
 - **a.** Matriz FODA
 - **b.** Declaración de estado final
 - **c.** Mapa estratégico
9. En este paso se establecen índices de medición de desempeño del cuadro de indicadores para poder observar fácilmente su avance, como semáforos.
 - **a.** Tablero de control
 - **b.** Mapa estratégico
 - **c.** Declaración de estado final
10. Es una diferencia de los Planes Estratégicos con respecto a los Planes Tácticos
 - **a.** Están restringidos a áreas específicas de la organización
 - **b.** Son a largo plazo
 - **c.** Sólo se orientan a los medios y no a la formulación de objetivos



Actividades complementarias para el alumno

1. Describa brevemente los procesos de la administración estratégica
2. Revise el estado actual de su organización; manténgalo presente, más tarde esté será su caso personal para estudio y desarrollo.
3. Escriba un ensayo que resuma y explique las principales etapas del proceso de planeación; incluya gaficos e ilustraciones.



Lea y escuche el caso de estudio Gamo S.A.; mantenga presente el estado de la organización, más tarde este caso deberá ser analizado y discutido por su grupo.

El texto de El Príncipe de Nicolás Maquiavelo lo podrá consultar en las páginas
http://www.philosophia.cl/biblioteca/Maquiavelo/El%20pr%EDncipe.pdf
http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Maquiavelo/Maquiavelo_ElPrincipe.htm
O en la sección de lecturas complementarias en los contenidos interactivos de este libro
Consultado el 30/10/2010

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

¿Qué elementos de estrategia empresarial puede rescatar de esta obra?
Documente sus apreciaciones y conclusiones.
¿Como las aplicará en su organización?
Organice en su grupo una sesión para intercambiar opiniones.
Documente los resultados.

La estrategia es necesaria en sus relaciones personales: plantee sus argumentos
Con los elementos que aprendió tras la lectura de El Príncipe.

El texto completo del libro "De la guerra" lo podrá consultar en la página
http://perso.wanadoo.es/ddragon/delaguerra.PDF
Consultado el 30/10/2010
O en la sección de lecturas complementarias de este libro.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

¿Qué elementos de estrategia empresarial puede rescatar de esta obra?
Documente sus apreciaciones y conclusiones.
¿Como las aplicará en su organización?
Organice en su grupo una sesión para intercambiar opiniones.
Documente los resultados.

2.6 Contenido interactivo

El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Caso de Estudio

- El reto Gamo S.A.

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

- De la guerra
- El príncipe

Páginas Web recomendadas

- Apuntes de Clase de Gerencia de Mercadeo
- Bussinessweek
- CEPAL
- deguate.com
- Balanced Scorecard

* Presentación

02 El Proceso de Planeación

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

2.7 Bibliografía

Alles, Martha. *Gestión por competencias. Granica, 2003.*

Ackoff, R. *Redesigning the Future*, Willey, New York, 1974.

Ackoff. R. *Creating the Corporate Future*, Willey, New York, 1981.

Clausewitz, Carl Von. *De la guerr*a. Terramar ediciones, Argentina 2004.

David, Fred R. *La gerencia estratégica.* Fondo Editorial Legis, 1990.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica.* Prentice Hall, 1997.

Godet, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. Alfaomega, 1995.

Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. *Administración Estratégica. un enfoque integrado*. McGraw Hill, 2007.

Maquiavelo, Nicolás. *El príncipe*. Porrúa, 2007.

Mintzberg, Henry y Quinn, J.B. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, 1993.

Ozbekhan, H. *The Emerging Methodology of Planning*. Fields Within Fields, 1973.

Porter Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982.

Rodríguez, Darío. *Diagnóstico organizacional,* 6a. ed. Alfaomega, 2005.

Rodríguez, Darío. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio,* 4a. ed. Alfaomega, 2006.

Schandel, Dan E. y Hofer, Charles W. *Strategy Formulation:* Analytical Concepts. West Publishing, 1978.

Tarziján, Jorge. *Fundamentos de estrategia empresarial.* Alfaomega, 2009.

Treat John E., Thibault Geoge E., y Asin Amy. *Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool*. Strategy & Business, 1996.

ILPES, *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe.*

2.8 Páginas Web recomendadas

Apuntes de Clase Gerencia de Mercadeo

http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm

Businessweek

http://www.businessweek.com/1996/35/b34901.htm , Ago 26, 1996

- Strategic Planning

http://www.businessweek.com/1996/35/b34903.ht

- The Rise And Fall And Rise Of Strategy

http://www.businessweek.com/1996/35/b34905.ht

- Three Of The Busiest New Strategists

CEPAL

http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf

- Podrá obtener el documento: Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe

Portal informativo en Guatemala

http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/

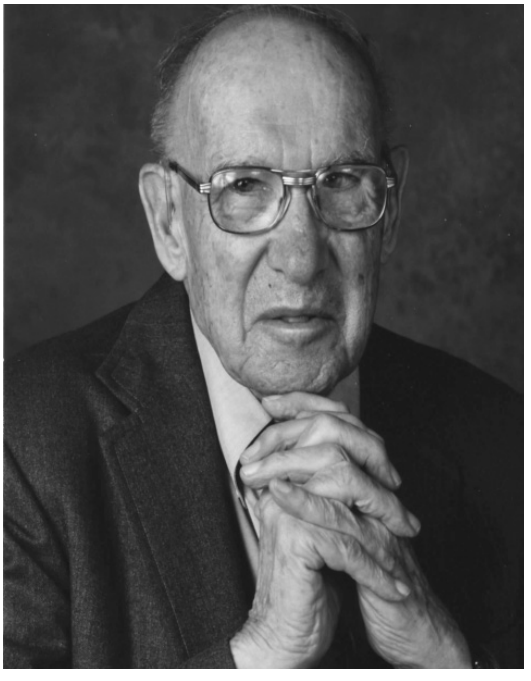
- Podrá obtener entre otros los artículos: El Pensamiento Estratégico en las Empresas: 1970-2000. El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional. La Matriz de Crecimiento-Participación. La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter. El Análisis FODA

Segunda parte
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO

III

Planeación Normativa



"La mejor manera de predecir el futuro es creándolo"

Peter Drucker

3.1 Bases estructurales de una organización
3.2 La misión
3.3 La visión
3.4 Valores organizacionales
3.5 Lecciones de estrategia empresarial
3.6 Resumen
3.7 Evaluación
3.8 Contenido interactivo

Objetivos

Explicar y reflexionar sobre los conceptos de la misión, visión y valores como bases estructurales de una organización.

Al terminar de estudiar este capítulo, el lector debe ser capaz de:

- Explicar la importancia de la misión, visión y valores como bases estructurales de una organización.
- Describir los elementos que integran el enunciado de una misión y visión.
- Describir la diferencia entre principio y valor.
- Determinar los elementos para establecer valores organizacionales.
- Elaborar la misión, visión y valores de una organización.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Sensibilidad organizacional (SO).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Tenacidad (TE).
- Niveles de trabajo (NT).
- Integridad (IN).
- Iniciativa (IC).
- Compromiso (CM).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

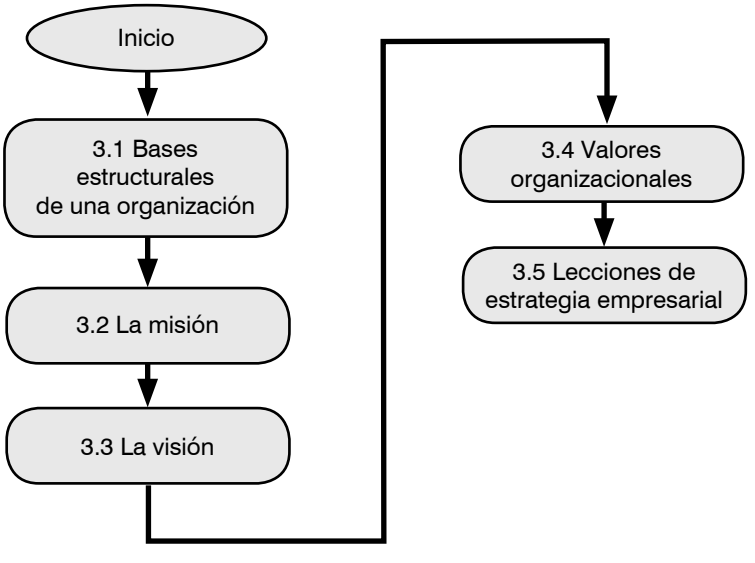
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Conoce el concepto de misión y sus características
- Conoce el concepto de visión y sus características
- Conoce el concepto de valores y sus características
- Trabaja en forma colaborativa
- Enfrenta los desafíos para implementar cualquier proceso
- Reconoce las dimensiones sociales y éticas de la Administración Estratégica
- Actúa con ética

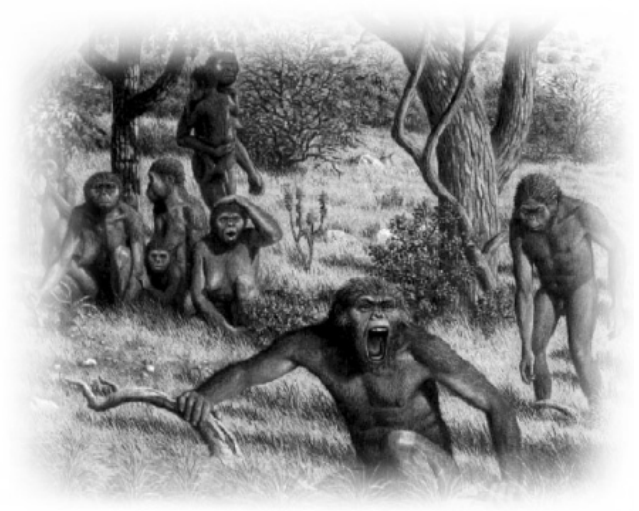


En los contenidos interactivos podrá consultar:

- **Diagrama de flujo** con la secuencia de de los temas del capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo** le dará, mediante un esquema gráfico, una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación entre ellos.



3.1 Bases estructurales de una organización



Pensemos en el lugar que ocupamos en la naturaleza... somos la única especie conocida que ha logrado transformar el entorno a voluntad, siendo resultado de las consecuencias de esos mismos cambios.

Pero ¿cómo pudo ser posible que partiendo de homínidos con un cerebro no mayor al de un chimpancé, nos hayamos convertido en la especie dominante del planeta?

Al principio es posible que fuera obra de la casualidad, y aunque aún existe un gran debate acerca de cómo pudo haber sido, lo cierto es que el hombre en algún momento de su historia asumió el control de su propio destino. Esto se debe a que fue capaz de visualizar su propio futuro, de soñar con un mundo diferente, transformándolo a partir de sus propios recursos.

Ubicados en el presente, el ejercicio de planear desde el futuro adquiere un matiz más sólido cuando se basa en una lectura igualmente sólida y seria del entorno. La identificación de los hechos portadores del porvenir deber lograrse una vez que se amplía el horizonte de observación, empezando por destacar aquellos de características particulares, incluso incipientes, pero dotados de un valor que aun en el presente muestran un futuro evidente y alcanzable.

Aun entonces, transformar el entorno requería en los grupos humanos de una identidad clara basada en las capacidades, recursos y normas de actuación, representados en los conceptos de *misión*, *visión* y *valores* como bases estructurales de cualquier esfuerzo productivo del hombre.

Toda organización posee filosofías y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión, elementos básicos de su horizonte institucional. Estas bases estructurales son la referencia y guía sobre las que cualquier decisión deberá alinearse para lograr objetivos. La historia nos enseña que olvidarlas o ignorarlas tiene consecuencias devastadoras en las organizaciones.

3.2 La misión

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, la misión de una organización establece para qué existe dicha organización. Sin embargo, en muchas ocasiones los encargados de desarrollarla toman a la ligera su definición, terminando por crear misiones sin sentido o difíciles de entender por los miembros de la organización.

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. Un proyecto bien estructurado proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados geográficamente dispersos a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos

1. Su historia. Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos de la administración, que determinan qué misiones son posibles.
5. La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.

La misión se caracteriza por

* Indicar la concepción que tiene la organización hacia los demás ¿qué somos?.
* Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución ¿qué hacemos?.
* Ser una formulación explícita de propósito duradero ¿Para qué trabajamos?.
* Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia a la organización ¿Por qué lo hacemos?.

No obstante, en el desarrollo de una misión no hay reglas o métricas específicas. Si bien suelen ser enunciados cortos, tampoco hay una limitación en cuanto a su tamaño. Una misión efectiva no se valora por su extensión o formato, sino por los elementos a los que atiende o da cabida, como son clientes, productos, mercados, empleados, filosofía, interés por el medio ambiente, rentabilidad y tecnología.

De tal manera, la misión reflejará la preocupación de la empresa por todas las partes involucradas o que interactúan con la misma. La misión reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad.

Los lineamientos aceptados contemplan un número limitado de *metas y objetivos*. La frase *"queremos fabricar los productos de la más alta calidad, ofrecer los mejores servicios, alcanzar la más alta distribución y vender a los precios más bajos"* abarca mucho y omite proporcionar lineamientos para situaciones en las que la administración afronta decisiones complicadas.

La misión debe ser amplia en sus alcances, pero orientada hacia un foco estratégico. Hay que evitar que en su formulación se incluya otras opciones estratégicas, pues de ser así, eso la convertiría en inútil. Por ejemplo, la formulación de la misión de una empresa ensambladora de autos no debe contener la posibilidad de diversificación hacia el campo del procesamiento de alimentos. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

Como ejemplo podemos tomar la misión de Hewlett-Packard (HP)

- "La misión de HP es inventar tecnología y servicios que fomenten el valor para la empresa, que creen beneficios de utilidad social y que mejoren las vidas de los clientes, centrando los esfuerzos para que lleguen al mayor número de personas posible".

Una disección nos permite entender claramente el propósito de esta organización, así como sus alcances.

1. **Inventar tecnologías y servicios que fomenten valor para la empresa**. Este enunciado nos muestra el interés en el crecimiento de la organización (accionistas y empleados), a través de la constante "invención" de nuevas tecnologías y servicios.
2. **Crear beneficios de utilidad social y mejorar la vida de los clientes**. Estas palabras inciden en actividades de responsabilidad social y beneficio a sus clientes. Esta expresión obliga a la organización a involucrarse en su entorno geográfico y dar un buen servicio a sus clientes.
3. **Llegar al mayor número de personas posibles**. Esta declaración permite extender la tecnología a muchos ámbitos y mercados (como lo es la medicina, por ejemplo), así como llegar a cualquier lugar en el mundo.

Objetivos corporativos de hewlett packard

"Es necesario que las personas trabajen juntas al unísono en pos de objetivos comunes y eviten en todos los niveles trabajar en metas contrarias si desean obtener lo mejor en eficacia y logros."

Dave Packard

Los objetivos corporativos de HP han guiado a la compañía en sus actividades comerciales desde 1957, cuando sus cofundadores, Bill Hewlett y Dave Packard, los redactaron por primera vez.

- **Lealtad de los clientes**

Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando su respeto y lealtad.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– La continuidad de nuestro éxito depende del crecimiento de la fidelidad de nuestros clientes.

– Escuchar con atención a los clientes para comprender verdaderamente sus necesidades y ofrecerles luego soluciones que se traduzcan en éxitos es fundamental para obtener su lealtad.
– El costo total competitivo de propiedad, calidad e inventiva y la manera en que llevamos a cabo nuestras actividades comerciales impulsan la lealtad de los clientes.

- **Ganancia**

Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proveer los recursos que necesitamos para alcanzar los otros objetivos corporativos.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– La ganancia es responsabilidad de todos.
– El equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo es la clave de la rentabilidad.
– La ganancia nos permite reinvertir en nuevas oportunidades de negocios.
– La ganancia guarda una estrecha relación con la generación de efectivo, lo cual trae más flexibilidad a los negocios a un costo más bajo.
– La ganancia permite alcanzar nuestros objetivos corporativos.

- **Liderazgo del mercado**

Crecer mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativos a los mercados que ya atendemos y expandirnos en nuevas áreas que profundizan nuestras tecnologías, capacidades e intereses de los clientes.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– Hay más posibilidades de contribuir de lo que en realidad somos capaces: Debemos focalizar nuestra atención.
– Ser término medio en el mercado no es suficiente, jugamos a ganar.
– Tenemos que ser Número 1 o Número 2 en nuestros campos de especialización.

- **Crecimiento**

Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento; utilizar nuestras ganancias y capacidades para desarrollar y producir novedosos productos, servicios y soluciones que satisfagan las incipientes necesidades de los clientes.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– Hay crecimiento cuando se corren riesgos inteligentes, según el estado de la industria, lo que requiere una convicción tanto para estudiar las tendencias como para inducir cambios en nuestra industria.
– Nuestro tamaño (y la diversidad de negocios) nos da la habilidad de hacerle frente a los ciclos económicos y ponerlos a nuestro favor.

- **Compromiso de los empleados**

Ayudar a que los empleados de HP compartan el éxito de la compañía que con su trabajo hacen posible; brindarles oportunidades de empleo basado en el desempeño; crear en forma conjunta un entorno laboral seguro, interesante e incluyente que valore sus diversidades y reconozca las contribuciones individuales; contribuir a que obtengan un sentido de satisfacción y logro en sus tareas.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– El desempeño de HP comienza con empleados motivados; su lealtad es fundamental.
– Confiamos en que nuestros empleados harán lo correcto y marcarán una diferencia.

– Todos tienen algo para contribuir: No se trata de título, nivel o posesión.
– Un entorno de trabajo interesante y estimulante es primordial para favorecer el poder de inventiva.
– Una fuerza de trabajo diversificada nos aporta una ventaja competitiva.
– Los empleados se responsabilizan por recorrer un proceso de aprendizaje que nunca termina.

- **Capacidad de liderazgo**

Desarrollar líderes en cada nivel que se responsabilicen de obtener los resultados comerciales y ser un ejemplo de nuestros valores.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– Los líderes inspiran, fomentan la colaboración y transformar la visión y las estrategias en acción, con objetivos claros y precisos.
– Los líderes efectivos entrenan, transmiten las noticias buenas y malas y hacen comentarios que surten efecto.
– Los líderes demuestran tener un conocimiento de sí junto con una disposición a aceptar comentarios y a continuar desarrollándose.
– Los líderes se expresan con unanimidad y actúan para eliminar la tarea laboriosa que no es productiva.
– Es importante medir a las personas según los resultados que obtienen comparados con los objetivos que ayudaron a crear.

- **Ciudadanía global**

Buenos ciudadanos significa buenos negocios. Hacemos honor a nuestra responsabilidad hacia a la sociedad siendo un capital económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde desarrollamos nuestras actividades comerciales.

Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

– Las normas más elevadas de honestidad e integridad son fundamentales para desarrollar la lealtad de los clientes y personas interesadas.
– El mejoramiento de nuestra sociedad no es un trabajo de unos pocos; es una responsabilidad que debemos compartir todos.
– Este objetivo es primordial en el compromiso de nuestra marca.



En la página

http://welcome.hp.com/country/mx/es/companyinfo/corpobj.html

Encontrará los objetivos corporativos de Hewlett Packard

Consultado el 30/09/2010

La manera de formular y comunicar la declaración de la misión a los directivos y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez de la misión en sí. Una declaración de misión formulada en palabras que alienten y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados para esforzarse por ella y, consecuentemente, servirá como una poderosa herramienta de motivación.

No obstante, la misión no sólo debe concretarse en elaborar un enunciado impactante y elegante, debe servir para que los empleados, clientes y proveedores conozcan a la empresa y sepan cuál es su negocio. Asimismo, es sumamente importante comunicarla y darla a conocer.

La misión también puede enfatizar las principales políticas que la empresa quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. La misión de la empresa debe proporcionar a la empresa certeza y dirección durante los próximos 10 o 20 años.

En el proceso de establecer la misión se deben incluir a todos los directivos o líderes de las áreas funcionales de la organización. El éxito de la administración estratégica depende de involucrar en este proceso a todo el grupo directivo, es decir, debe ser un trabajo interdisciplinario donde todos se comprometen en la formulación de la estrategia para facilitar posteriormente su implantación.

Por otra parte, una empresa debe redefinirse si ha perdido credibilidad o su curso ya no es óptimo. En el transcurso del tiempo, algunos directivos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios por las condiciones del mercado, o su objetividad a medida que crece la organización y agrega nuevos productos y mercados.

Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de su propósito. Según Peter Drucker, es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente?¿Cuál debe ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar.

En muchas ocasiones leemos misiones de empresas que hablan de servicio y preocupación por el cliente, y cuando acudimos a solicitar sus servicios parece ser que los empleados nunca han leído su misión. Ciertamente, 93% de los empleados en las organizaciones no conoce su misión.

En conclusión, la misión debe ser lo más honesta y realista posible, apegada a los recursos y capacidades de la empresa. Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión, casi un "sueño imposible".

Consulte en la Web de apoyo los ejemplos de la misión, visión y valores de las siguientes organizaciones

- Coca cola
- GNP

Lea el texto documente sus conclusiones y coméntelas con su grupo.



Consulte en la Web de apoyo las pantallas que contiene ejemplos de la misión, visión de las siguientes compañías

- Mcdonalds
- Nissan
- Telmex

Lea el texto documente sus conclusiones y coméntelas con su grupo.



Consulte en la Web de apoyo las pantallas que contiene ejemplos de los valores de la compañía GE

Lea el texto documente sus conclusiones y coméntelas con su grupo.



Consulte en la Web de apoyo la pantalla con ejemplo de la misión de Bimbo

Lea el texto documente sus conclusiones y coméntelas con su grupo.





Consulte la página

http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/mission_vision_values.html

En ella encontrará la misión, visión y valores de The Coca-Cola Company.

Compárela con la correspondiente a su país.

¿Qué dudas le surgen?

Documéntelas, coméntelas con su grupo

Consultado el 30/09/2010



Consulte la página

http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa/

En ella encontrará la misión, visión y valores de

Coca-Cola FEMSA

Compárela la misión, visión y valores con los presentados en la página de

The Coca-Cola Company.

¿Qué dudas le surgen?

¿En que son diferentes su misión y visión?

Documéntelas, coméntelas con su grupo

Consultado el 30/09/2010



ACTIVIDADES Y TAREAS

Describa, analice y diseccione la visión de estas organizaciones.

- Carvajal
- Coca-Cola
- Grupo Clarín
- Grupo ICE
- Grupo Pellas
- McDonald's
- Nissan
- GE
- Bimbo

3.3 La visión

Toda estrategia parte de una *visión*, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro.

La visión se caracteriza por

- Ser la concepción que visualiza el futuro próspero de la organización. ¿Qué queremos ser?
- Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la organización.
 ¿A través de qué medios?

La visión debe explicitar

- Un objetivo a futuro
- El procedimiento para la obtención del objetivo
- Los medios para alcanzar el objetivo

Lo más importante es que la visión pueda ser expresada por escrito, porque de esa manera no se perderá la perspectiva de lo que se quiere realizar.

ACTIVIDADES Y TAREAS

En la Web de apoyo revise el video: El poder de una visión

Describa los componentes de una visión de futuro según Arthur Joel Barker



Por otro lado, existen seis características que debe tener una visión estratégica efectiva:

- **Visualizable.** Que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.

- **Deseable.** Genera motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
- **Alcanzable.** Abarca objetivos realistas y aplicables.
- **Enfocada.** Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- **Flexible.** Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
- **Comunicable.** Que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Al igual que en la misión, en el desarrollo de la visión no hay reglas o métricas específicas. Sin embargo, suele ser escrita en términos más inspiradores que la misión.



ACTIVIDADES Y TAREAS

Localice la misión de las siguientes empresas, en su respectiva página Web. Los vínculos pueden variar.

Argentina

- Telefónica Argentina
 http://www.telefonica.com.ar/corporativo/acercadetelefonica/grupo/mision.asp
- Grupo Clarín
 http://www.grupoclarin.com/content/pyv_principios.html
- Bunge Argentina
 http://www.bungeargentina.coí/sp/qs_mision.asp
- Aluminio Argentino
 http://www.aluar.com.ar/es/compania.asp?id_categoria=41

Colombia

- Carvajal S.A.
 http://www.carvajal.com.co/nuestra_compania.htm
- Grupo Empresarial ISA
 http://www1.isa.com.co/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://8b22782b2603d46f30499bb7b52b73d8
- Grupo Bancolombia
 http://www.grupobancolombia.com/conoceBancolombia/informacionEmpresarial/conoceBancolombia/vision-MisionValores/index.asp?opcion=op1

Chile

- Bolsa Electrónica de Chile
 http://www.bolchile.cl/MisionyValores?menu=BEC_MISION
- CENCOSUD
 http://www.cencosud.cl/nuestra_empresa_mision.htm

ACTIVIDADES Y TAREAS

Describa, analice y diseccione la misión de estas organizaciones.



- CMPC Forestal Mininco
 http://www.mininco.cl/NuestraMisionVision.htm

Costa Rica

- Grupo ICE
 http://www.grupoice.com/esp/tele/infobase/mision_racsa.htm

El Salvador

- Transportes Aéreos Centroamericanos (Taca)
 http://news.taca.com/NewsCenter/esp/inf/ilan/ilanabout.asp?idsc=3

Guatemala

- Corporación Multi-inversiones
 http://corporacionmultiinversiones.com/quienes-somos.ph

México

- Grupo Nacional Provincial
 http://gnp.com.mx/gnp/clientes.nsf/f raHome?OpenFrameset
- Grupo Bimbo
 http://www.grupobimbo.com/display.php?section=1&subsection=1&topic=1
- Teléfonos de México S.A.B
 http://www.telmex.com/mx/esto/infoEmp_mision.html

Nicaragua

- Grupo Pellas
 http://www.grupopellas.com/vision.htm

Algunas organizaciones elaboran sólo un enunciado uniendo su visión y su misión. Esto no es trascendente; lo importante es que el empresario pueda expresar cómo concibe su negocio en la actualidad (misión), y cómo lo imagina en el largo plazo (visión).

ACTIVIDADES Y TAREAS

Para reflexionar, revise el video: Yo tengo un sueño - I have a dream - M.L.King.
Discurso de Martin Luther King subtitulado en castellano, pronunciado en Washington el 28 de agosto de 1963 desde las escalinatas del Monumento a Abraham Lincoln.
Podrá hacerlo en el sitio del libro o en *http://www.youtube.com/watch?v=DPzgW3c0ws4*
¿Qué ha cambiado en los Estados Unidos desde el discurso de Martin Luther King?
¿Qué sucedió en los Estados Unidos el 20 de enero de 2009?

Discuta el impacto del poder de una visión en las organizaciones, comunidades y naciones.



3.4 Valores organizacionales

Para reflexionar

Existen muchas maneras de lograr nuestros propósitos y metas, como por ejemplo:

- Iniciar un negocio
- Crecer profesionalmente en una gran organización
- Jugar a la lotería, y quizá ganarla

Pero también están otras alternativas:

- Robar un banco
- Secuestrar
- Ser traficante (de drogas, personas o influencias)

¿Por qué para muchos de nosotros esas últimas no son realmente opciones a considerar?

La mayoría de las personas tenemos ideas o creencias que nos ayudan a definir lo que es o no importante, bueno o malo, correcto o equivocado. A esto le llamamos *valores*.

Valor viene del latín *valere*, que significa "estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, valerse por sí mismo". El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona.

A nivel personal, los valores nos sirven para canalizar nuestra conducta (qué podemos hacer y qué no). Sin embargo, si bien los valores son universales, no todos los valores tienen el mismo peso o importancia. En este sentido, dependiendo de dónde nacimos, quiénes fueron nuestros padres, a qué escuelas asistimos, dónde nos desenvolvimos y qué experiencias hemos tenido, todos y cada uno de nosotros podríamos establecer diferentes prioridades dependiendo del peso que les asignemos a cada uno, formando así nuestra propia escala o tabla de valores.

En la vida práctica los valores sirven como filtros que nos ayudan en la toma de decisiones y como marco de referencia para juzgar las conductas de los demás. Los valores reales no son negociables y se cambian con mucha dificultad, provocando crisis cuando esto sucede.

Las empresas también tienen sus valores. Sirven como los de las personas para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros.

Ética

(Del lat. *ethcus*, y este del gr. θικός).

- Recto, conforme a la moral.
- Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
- Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

La ética profesional es de gran relevancia para todo individuo en el ámbito organizacional, en cada decisión que se tome estarán implícitos los valores de quien la toma.

Algunos componentes de una empresa ética.

- Cultura organizacional con valores comunes para sus miembros

(*continúa*)

Las investigaciones señalan que las empresas con éxito tienen bien definidos sus valores, que suelen ser más bien pocos y relacionados con la naturaleza del negocio. En los asuntos que no tienen que ver con la organización, cada persona puede opinar y actuar como quiera. Sin embargo, los valores de una empresa no son necesariamente la lista que puede enseñarse en un plan de inducción o para relaciones públicas.

Así, los valores reales tanto de las personas como de las organizaciones, se ven en los hechos y comportamiento diarios. Una forma de investigarlos es observando lo que se promueve, se premia, se castiga, se alaba o vitupera, etcétera.

Para ser efectiva, la transmisión de los valores debe cubrir los siguientes pasos:

* Conocimiento. Hacerlos del conocimientos general
* Apreciación. Lograr que el personal los acepte
* Identificación. El personal debe compartirlos
* Compromiso. El personal debe vivirlos día a día

En estos tiempos en que la sociedad se encuentra presionada por la violencia y la falta de valores, la empresa emerge como una oportunidad para coadyuvar en el fortalecimiento de los principios básicos de convivencia y armonía entre los seres humanos.

Una empresa es realmente exitosa cuando, además de lograr los objetivos empresariales, aporta beneficios al individuo, a sus colaboradores, a los grupos familiares de los mismos, cuando benefició su entorno y cuando al hacer una retrospectiva vea que ha cumplido cabalmente con los principios cívicos y ciudadanos, con las reglas éticas y morales, con la normatividad legal a la que pertenece. En fin, cuando con toda conciencia puedan estar seguros de que actuaron siempre en la vía correcta y no causaron daño alguno.

Esto se inicia con asumir una posición congruente frente al tema por parte del empresario y sus directivos, en la que prevalecen aspectos tales como:

- Se establece un código de valores y unos principios éticos ante toda su comunidad organizacional (empleados, proveedores y clientes).
- Se capacita a sus directivos en nuevos estilos de gestión apartando la pedantería, el atropello y la arrogancia, evitando así que bajo la figura de poder y mando se cause algún daño, sin que esto signifique ser permisible, tolerante o que no se cumplan las reglas establecidas. No hay que confundir el respeto con la tolerancia.
- Establece una cultura basada en la disciplina, la responsabilidad y el cumplimiento, sin necesidad de estrujar ni herir a nadie, pero con línea de orden para beneficio del todo.
- Motiva y estimula las buenas conductas, lo moral, lo ético y el civismo.
- Capacita a sus empleados, no sólo en asuntos técnicos o relacionados con la actividad de desempeño, también lo hace en aspectos que les agregue mejoramiento personal, familiar y social.
- Se preocupa por el bienestar personal y familiar, involucrando en sus procesos de mejoramiento a la familia.
- Cada decisión interna y externa es estudiada también bajo consideraciones éticas, ambientales y demás aspectos que han sido objeto de este documento.
- Vela por que las condiciones laborales, tanto de ambiente, legales y de relación, sean favorables.

Como el término valor tiene que ver con todo aquello que valoramos y aceptamos como un bien personal, casi cualquier cosa puede ser un valor.

(*continuación*)

- Esforzarse por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes.
- Responsabilidad social en sus actuaciones
- El contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados es tan importante como el contrato legal con sus
 - Clientes
 - Proveedores
 - Capital humano
 - ° Contrataciones
 - ° Despidos
 - ° Asignación de responsabilidades

La ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías

- Reduce los conflictos entre sus miembros
- Mejora su imagen exterior
- Es un componente esencial del concepto de "calidad total"

Valores básicos

- Diálogo
- Honestidad
- Igualdad
- Libertad
- Respeto
- Solidaridad

El comportamiento empresarial ético no es la panacea para todos los problemas, ni conduce al crecimiento y prosperidad; el comportamiento no ético tampoco y este sí puede acarrear problemas internos o exteriores.

"Sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre. Con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales." Rinnov Kan 1990.

Código de conducta o código de ética es un documento en el que se especifica un conjunto de conductas observables que establecen, de manera formal, cuál es el comportamiento que se espera de los miembros de una organización, así como cuáles son aquellas que no pueden ser permitidas al marco de sus valores establecidos.

A nivel organizacional, ejemplos de valores pueden ser:

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Respeto por el cliente
- Compromiso
- Confianza
- Orden y limpieza
- Amor por el lugar de trabajo
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Deseo de superación
- Respeto por la ley
- Conciencia ecológica, etcétera.



ACTIVIDADES Y TAREAS

MATERIALES ADICIONALES EN LA WEB

En la web de apoyo lea los artículos:

- Caso Enron
- Caso_Ahumada
- Caso_Parmalat
- ¿Cuál es el factor común en estos casos?
- Lea el artículo Valores empresariales, después reflexione en cada uno de estos casos
- Realice un foro para su discusión y documente sus conclusiones
- ¿Cuales son los valores de su organización?, ¿Cree en ellos?, ¿Cómo vive los vive?

Valor y principio suelen verse de manera diferente. Los principios tienen un carácter más fundamental; son valores que se consideran, normalmente, inmutables a través del tiempo. Quien llama principios a ciertos valores les está asignando ese carácter fundamental, les está dando una validez especial por encima de circunstancias variables.

Para muchos, cambiar los principios es como cambiar de moral, como ser incoherente en la vida. Cuando se está hablando de estos principios, se entiende como tales, entre otras cosas, la dignidad de la persona, el respeto a la palabra dada, la integridad, la honestidad, la lealtad, el respeto a la vida, procurar hacer el bien, amar la patria, etcétera.

ACTIVIDADES Y TAREAS

Reflexione en cada uno de estos casos

Para un niño que crece en un entorno en donde se aceptan acciones como robar, por ejemplo, ¿verá como algo natural realizarlas?

¿Qué pasaría en una comunidad, organización o país en donde se aceptan acciones como la extorsión? ¿Sus miembros podrían diferenciar si eso es correcto o incorrecto?



Ética en los negocios

El compromiso de una organización con la ética en los negocios se mide por la tendencia de sus empleados para adherirse a las leyes y normas establecidas en la región en la cual se encuentra insertada. Empresas como Arthur Anderson, Enron y WorldCom MCI han cerrado o han cambiado significativamente como resultado de sus prácticas ilegales y no éticas. En algunos casos, ciertos empleados (por lo general de alta dirección) han sido sentenciados a prisión por conductas ilegales ocasionadas por un comportamiento no ético. Como resultado del gran número de escándalos en los que estuvieron implicadas grandes corporaciones, el Congreso de Estados Unidos promulgó en 2002 la Ley Sarbanes-Oxley.

Los 11 títulos de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 estipulan los estándares para la rendición de cuentas y la responsabilidad de reportar información de las grandes corporaciones. Establece que un corporativo debe:

- Contar con un comité integrado por directores externos que supervisen las auditorias.
- Contratar una firma externa de auditoría que ofrezca una opinión imparcial e independiente en lo concerniente a los estados financieros de la empresa.
- Ofrecer información adicional de los procedimientos que se utilizan para elaborar y presentar los estados financieros. Además, el director general y el director de finanzas de la empresa deben certificar los estados financieros que se envíen a la *Securities and Exchange Comisión (En USA)*.

La ley también endurece las sanciones impuestas por la generación de información financiera fraudulenta y contempla la creación de organismos reguladores investidos con una autoridad mayor para levantar cargos por tales acciones. La mayoría de los directivos considera que hay una correlación positiva entre la ética y la rentabilidad de largo plazo, debido a que el comportamiento ético:

- Impide multas y gastos legales
- Construye la confianza del público
- Atrae negocios con clientes que aprecian y apoyan las políticas éticas
- Conserva empleados de la más alta calidad
- Apoya la vialidad económica de las comunidades donde las empresas operan.

Los principios no son resultado de una moda pasajera. Constituyen una preocupación antigua en la historia de la humanidad. Los principios expresan muy bien su condición de bien deseable, su dimensión subjetiva y su carácter práctico. Valores hay para todos los gustos y de todos los tipos: sensibles, económicos, estéticos, humanos, espirituales, sociales, religiosos, etc. Unos son más subjetivos (estéticos, por ejemplo) y otros más objetivos (económicos), pero en realidad el valor no prescinde de su carácter subjetivo porque es algo propio del ser humano (los animales no tienen valores) y no puede dejar de tener un nexo con los principios externos al hombre, que dan consistencia a los valores.



MATERIALES ADICIONALES EN LA WEB

Formato: Guía para establecer la Planeación Normativa

1. Descargue de la Web de apoyo el formato: Guía para establecer la Planeación Normativa.
2. Para complementar el caso de estudio utilice la Guía para establecer la Planeación Normativa.
3. Complete la Guía para establecer la Planeación Normativa, con los datos actuales de su organización.

Guía para establecer la Planeación Normativa

Una organización define su rumbo y su éxito a partir de su misión, visión y valores, ya que estos elementos permiten ser parámetros de referencia para todas las decisiones en la organización, lo que unifica criterios, incluso en organizaciones geográficamente dispersas.

Desarrollo de la Misión

La misión se puede definir como la razón de ser de la organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. La misión se caracteriza por:

Para hacer más eficaz el desarrollo de la misión se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Indicar la concepción que tiene la organización hacia los demás ¿Qué somos?
- Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución ¿Qué hacemos?
- Ser una formulación explicita de propósito duradero ¿Para qué trabajamos?
- Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia a la organización ¿Por qué lo hacemos?

1. Definición de palabras o fraces claves. Escriba las palabras o frases cortas que representan la finalidad, el espíritu o la filosofía de trabajo de la organización; puede usar descriptivos o calificativos.

_____ _____ _____
_____ _____ _____

2. Priorización de las palabras. Organice los elementos por orden de importancia

1. _____ 2. _____ 3. _____
4. _____ 5. _____ 6. _____

3. Elaboración del enunciado. Parafrasee los elementos de manera que exista una relación lógica entre cada uno de ellos. No tiene que incluir todos en tanto los que queden sean los más importantes.

Desarrollo de la visión

La visión se caracteriza por:

Toda estrategia parte de una visión, de una concepción imaginaria que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, es la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro.

- Ser la concepción que visualiza el futuro prospero de la institución
 ¿Qué queremos ser?
- Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la organización
 ¿A través de qué medios?

La visión debe explicitar:

- Un objetivo a futuro
- El procedimiento para la obtención del objetivo
- Los medios para alcanzar el objetivo

Para hacer más eficaz el desarrollo de la visión se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Definición de palabras o frases claves. Escriba las palabras o frases cortas que representan el futuro próspero, objetivo a largo plazo o máximo reto de la organización; puede usar descriptivos o calificativos.

_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

2. Priorización de palabras. Organice los elementos por orden de importancia

1. _____ 3. _____ 5. _____
2. _____ 4. _____ 6. _____

3. Elaboración del enunciado. Parafrasee los elementos de manera que exista una relación lógica entre cada uno de ellos. No tiene que incluir todos en tanto los que queden sean los más importantes.

Desarrollo de los valores

Los valores representan la filosofía de comportamiento, la forma de trabajo o las actitudes que deben asumir los miembros de la organización. La mayoría de los valores se observan en las acciones diarias de sus integrantes o en la toma de decisiones.

Para hacer más eficaz el desarrollo de los valores se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Definición de palabras o frases claves. Escriba las palabras o frases cortas que representan la filosofía de comportamiento, la forma de trabajo o las actitudes que deben asumir los miembros de la organización; puede usar descriptivos o calificativos.

_____ _____ _____
_____ _____ _____

2. Organice las palabras o frases en grupos relacionados de manera que se reduzcan a un máximo de seis valores principales (por ejemplo, los términos integridad, honestidad, moralidad y respeto por los demás se pueden agrupar en un solo valor como rectitud). Si bien pueden ser más, la experiencia indica que un número pequeño de valores son más fáciles de transmitir y asimilar.

A. _____ B. _____ C. _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

D. _____ E. _____ F. _____
_____ _____ _____
_____ _____ _____

3. Priorizar los valores. Organice los valores en orden de importancia.

1. _____ 3. _____ 5. _____
2. _____ 4. _____ 6. _____

Establezca un enunciado definición para cada uno de esos valores, de manera que quede claro lo que significarán esos términos para la organización (lo que los hará específicos y diferenciados de otras organizaciones).

3.5 Lecciones de estrategia empresarial: *el fabricante de ideas*



Steve Paul Jobs (1955-2011) considerado uno de los 25 hombres de negocio más influyentes de nuestro tiempo. Logró fincar un emporio, desde sus albores en 1976, cuando estableció en el garaje de su casa su primera compañía: Apple, hasta la adquisición del 7% de Walt Disney Company con la fusión de ésta con otra de sus compañías: Pixar Animation Inc.

La de Steve Jobs es una de las historias más apasionantes de innovación, creatividad y visión de negocios. En 1976 a la edad de 21 años, haciendo equipo con su amigo Steve Wozniak, creó y lanzó la computadora Apple, cuando pensar en un computador personal era el sueño de unos cuantos aficionados. En tan sólo 10 años Apple se convirtió en una empresa con 4,000 empleados, y Jobs, con 27 años de edad, en el millonario más joven de 1982.

Cuando en 1983 IBM (el gigante de las computadoras) entró al mercado de las PC utilizando su impresionante maquinaria de distribución, parecía que Apple sucumbiría. En menos de un año, la presencia de Apple se había reducido a

menos del 10% del mercado. Sin embargo, la respuesta de Jobs fue iniciar un juego diferente. Durante una visita al centro de investigaciones de Xerox en Palo Alto, en 1979, Jobs vio una máquina que tenía una interfase gráfica con ventanas y menús que se podían manipular con un mouse. Fue entonces cuando vislumbró el éxito potencial de esta nueva tecnología. Y así sucedió: Macintosh se convirtió en uno de los mayores éxitos de Apple Computers en los años ochenta.

Tras salir de Apple en 1985 y con 30 años de edad, decide continuar su carrera empresarial en el mismo sector y funda NeXT Computer Inc. La primera estación de trabajo fue introducida el 12 de octubre de 1988, con el mérito de haber creado el aparato con el que el programador británico Tim Berners-Lee ideó la World Wide Web, que sería la base del desarrollo y popularización de Internet.

Por otro lado, Jobs compró a George Lucas por 50 millones de dólares la división de animación de su imperio Lucas Film. Así nacieron en 1986 los Estudios de Animación Pixar, los cuales firmarían años después varios acuerdos con Disney para producir películas animadas. En 1995 se estrenó en los cines *Toy Story*, el primer largometraje generado completamente por computadora, conseguido con su propio software de renderización, RenderMan. *Toy Story* fue el mayor éxito de taquilla de 1995 y la primera película del binomio Walt Disney-Pixar en ganar un premio Óscar.

El 20 de diciembre de 1996 Apple Computer anunció la adquisición de NeXT Software por 400 millones de dólares con el objetivo de actualizar el vetusto sistema operativo de los Macintosh. Así, Steve Jobs volvió a formar parte de la compañía de la manzana. El regreso de Steve Jobs a la empresa Apple se produjo cuando ésta se encontraba en franco declive.

Al finalizar los años noventa el negocio de música online era un verdadero pandemónium, sin embargo es en esas circunstancias cuando Jobs decidió entrar en él, creando un sistema de software amigable y cómodo (el iTunes) que permitiera a los amantes de la música bajarla por una módica suma. Esa visión inspiró a Apple a irrumpir en las tiendas vendedoras de música y producir los elegantes iPod Players que hoy representan uno de los mayores éxitos comerciales de los últimos años. Para la primavera del 2004, Apple se había convertido en el claro ganador entre todos los servidores de música online, con el 70% del mercado legal de música descargable y el 45% del mercado de MP3.

El 24 de enero de 2006, después de fuertes negociaciones entre las dos compañías, Disney anuncia la compra de todas las acciones de Pixar por 7,400 millones de dólares, convirtiendo a Jobs en el mayor accionista individual de Disney, con una participación del 7%.

El 7 de septiembre de 2005, Apple y Motorola lanzan el *ROKR E1*, el primer teléfono móvil capaz de usar iTunes, con el que Apple incursionaba en el mercado de la telefonía. Así, el 9 de enero de 2007 Apple anunció el lanzamiento de su propio teléfono, el iPhone, el primero de pantalla táctil, que se puso a la venta en Estados Unidos el 29 de junio de 2007. Apple vendió 270,000 iPhones en las 30 primeras horas durante el fin de semana del lanzamiento, y 8 millones para finales de ese mismo año.

Steve Jobs resumió la filosofía de Apple con una cita de Wayne Gretzky, el mejor jugador de la liga USA de hockey sobre hielo: "I skate to where the puck is going to be, not where it has been." (Yo patino hacia donde el puck va a estar, no hacia donde ha estado)

La mejor forma de predecir el futuro es construyéndolo.

3.6 Resumen: Planeación normativa



Materiales adicionales en la Web

Consulte la presentación 03 La Planeacion Normativa

Ubicados en el presente, el ejercicio de planear el futuro adquiere un matiz más sólido cuando se basa en una lectura igualmente sólida y seria del entorno. La identificación de los hechos portadores del porvenir deber lograrse una vez que se amplía el horizonte de observación, empezando por destacar aquellos de características particulares, incluso incipientes, pero dotados de un valor que aun en el presente muestran un futuro evidente y alcanzable.

Transformar el entorno requería en los grupos humanos de una identidad clara basada en las capacidades, recursos y normas de actuación, representados en los conceptos de *misión*, *visión* y *valores* como bases estructurales de cualquier esfuerzo productivo del hombre.

Toda organización posee filosofías y propósitos únicos, lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión. Estas bases estructurales son la referencia y guía sobre las que cualquier decisión deberá alinearse para lograr objetivos.

La misión se puede definir como la razón de ser de la organización, que describe a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. En otras palabras, la misión de una organización establece para qué existe dicha organización, proporcionando a sus integrantes un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad.

Toda estrategia parte de una *visión*, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro.

La mayoría de las personas tenemos ideas o creencias que nos ayudan a definir lo que es o no importante, bueno o malo, correcto o equivocado. A esto le llamamos *valores* y sirven para canalizar nuestra conducta (qué debemos hacer y qué no), ayudan en la toma de decisiones y funcionan como marco de referencia para juzgar las conductas de los demás. Al igual que las personas, las organizaciones deben tener valores con los que se norme la conducta de sus miembros.

3.7 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El Alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Es el concepto de construir el presente sobre las bases de una visión del futuro

a. Prospectiva

b. Planeación Estratégica

c. Planeación Normativa

2. Se puede definir como la razón de ser la organización (¿Qué somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para qué lo hacemos?)

a. Misión

b. Visión

c. Valores

3. Es la concepción imaginaria de una organización que puede ser susceptible de realizarse en el futuro

a. Misión

b. Visión

c. Valores

4. En la organización, sirven para normar la conducta y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros.

a. Misión

b. Visión

c. Valores

5. La misión reconcilia las diferentes opiniones de los miembros que conforman la comunidad

a. Cierto

b. Falso

6. Son los pasos que se deben seguir para hacer efectiva la transmisión de valores

a. Conocimiento, apreciación, identificación y compromiso

b. Descongelamiento, cambio y congelamiento

c. Planeación, ejecución, monitoreo y control

7. Son valores con un carácter más fundamental que se consideran inmutables a través del tiempo

a. Principios

b. Trabajo en equipo

c. Política de calidad

8. Una misión debe proporcionar dirección a la organización por un tiempo máximo de cinco años.

a. Cierto

b. Falso

9. Es una característica que debe contener una visión

a. Realista

b. Corto plazo

c. Visualizable

10. Algunas organizaciones elaboran un solo enunciado uniendo su visión y su misión.

a. Cierto

b. Falso



Actividades complementarias para el alumno

1. Elabore los elementos de la Planeación Normativa para el caso de estudio Gamo S.A.
2. Elabore el código de conducta para su organización.
3. Complete los elementos de la Planeación Normativa con los datos actuales de su organización, en la Guía para establecer la Planeación Normativa.
4. Con base en la información de su organización obtenida en el punto anterior, ¿Considera que la misión, visión y valores de su organización son los adecuados? Argumente y documente su respuesta.
5. ¿Tiene alguna propuesta para precisar y mejorar la misión, visión y valores de su organización? Si la tiene, elabore con ella la Planeación Normativa para su organización.



3.8 Contenido interactivo

El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Caso de Estudio

- El reto Gamo S.A.

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

1.- Caso Ahumada

2.- Caso Enron

3.- Caso Parmalat

4.- Valores Organizacionales

Video

- Yo tengo un sueño - I have a dream - M.L.King

Vínculos a páginas Web recomendadas

1.- Coca-Cola

2.- GE nuestros valores

3.- GNP

4.- MacDonals

5.- Mexicana

6.- Misión Bimbo

7.- Nissan

8.- Telmex

* Presentación

- 03 La Planeación Normativa

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

3.9 Bibliografía

Alles, Martha. Gestión por competencias. Granica, 2003.

Ackoff, R. Redesigning the Future, Willey, Nueva York, 1974.

Ackoff. R. Creating the Corporate Future, Willey, Nueva York, 1981.

Butcher, Lee. Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steven Jobs at Apple Computer. Paragon House, 1987.

David, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis, 1990.

David, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall, 1997.

Goodstein, Leonard. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia. Alfaomega, 1995.

Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. McGraw Hill, 2007.

Ibáñez, Andrés. Ética empresarial. Casos de decisiones difíciles que deben enfrentar jóvenes. Alfaomega, 2008.

Kotter John P. Al frente del cambio. Urano, 2007.

Mintzberg, Henry y Quinn, J.B. El proceso estratégico. Prentice Hall, 1993.

Ozbekhan, H. The Emerging Methodology of Planning. Fields Within Fields, 1973.

Pandya, Mukul Knowledge Wharton On Building Corporate Value. John Wiley & Sons Inc. 2002

Nightly Business Report Presents Lasting Leadership: What You Can Learn from the Top 25 Business People of our Times. Knowledge@Wharton, 2004.

Porter Michael E. Estrategia competitiva. CECSA, 1982.

Porter Michael E. Ventaja competitiva. CECSA, 1987.

Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional, 6ª ed. Alfaomega, 2005.

Rodríguez, Darío. Gestión organizacional. Elementos para su estudio, 4a. ed., Alfaomega, 2006.

Schandel, Dan E. y Hofer, Charles W. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing, 1978.

Tabrizi, Behnam. Transformación rápida en 90 días - Un plan de cambio rápido y eficaz. Alfaomega, 2009.

Tarziján, Jorge. Fundamentos de estrategia empresarial. Alfaomega, 2009.

Wilson, Suzan. Steve Jobs: Wizard of Apple Computer. Berkeley Heights, 2001.

Young, Jeffrey S. Steve Jobs: The Journey is the Reward. Glenview, IL: Scott Foresman, 1988.

3.10 Páginas Web recomendadas

Consultoría en Herramientas para la Productividad y Competitividad
http://www.cofico-concanaco.com/coficosite/proyectos/2007/consultoria/competitividad/presentaciones2.html

- Podrá descargar presentaciones en temas como: Análisis de Valor, Planeación Estratégica, Plan de Mejora, Construcción de Indicadores, Sistemas Estratégicos de Gestión, Toma de Decisiones, Inteligencia de Negocios, Pensamiento Sistémico

Instituto de Investigaciones Matemáticas Aplicadas y Sistemas
http://leibniz.iimas.unam.mx/~crc/tesis/index.html

- Podrá consultar la tesis: La conferencia de búsqueda en el contexto organizacional mexicano

Portal para compartir presentaciones
http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacion-estratgica-1085454

- Podrá descargar la presentación: Planeación Estratégica

Organización Panamericana de la Salud
http://www.mex.ops-oms.org/contenido/eventos/reunion/documentos/planeamiento%20estrategico.pdf

- Podrá descargar el documento en PDF: Planeamiento Estratégico

http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=429

- Curso on line Fundamentos de Administración

Steve Jobs
http://www.laflecha.net/perfiles/tecnologia/steve_jobs

- Podrá consultar la Semblanza de Steve Jobs

Drucker Institute
http://www.druckerinstitute.com/

Youtube portal para compartir Videos
http://www.youtube.com/watch?v=DPzgW3c0ws4

- Podrá revisar el video: Yo tengo un sueño - I have a dream - M.L.King

http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/spanish/pos_1999junio_codigosconducta.pdf

PEMEX
http://www.pemex.com/files/content/cconducta2009.pdf

- Podrá descargar el documento en PDF: Valores de PEMEX

Consultoría en Ética empresarial
http://www.proetica.info/

- Podrá consultar: Qué es un código de ética, Cómo hacer un código de ética, Beneficios de un código de ética, Empresas con código de ética, Historias de éxito, Ética empresarial, Artículos, Publicaciones, Testimonios, Lecturas sugeridas.

CAPÍTULO

IV

La planeación estratégica: el análisis



"El punto de partida de toda mejora competitiva, es la plena convicción de la necesidad de hacerla"

Michael Porter

4.1 Análisis del entorno en una organización
4.2 Análisis del Entorno Interno
4.3 Análisis del Entorno Externo
4.4 Lecciones de estrategia empresarial: conocimiento del negocio
4.5 Resumen
4.6 Evaluación
4.7 Contenido interactivo

Objetivo

Describir y detallar los componentes del proceso de análisis del entorno de una organización.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Entender la importancia del análisis del entorno de una empresa.
- Describir los componentes del análisis interno y externo.
- Clarificar y definir el concepto de oferta de valor de una organización.
- Explicar la importancia del análisis de la cadena de valor en la definición de fortalezas y debilidades de una organización.
- Analizar los elementos del entorno externo como herramienta para identificar las amenazas y oportunidades de una organización.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Sensibilidad organizacional (SO).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Tenacidad (TE).
- Niveles de trabajo (NT).
- Integridad (IN).
- Iniciativa (IC).
- Compromiso (CM).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

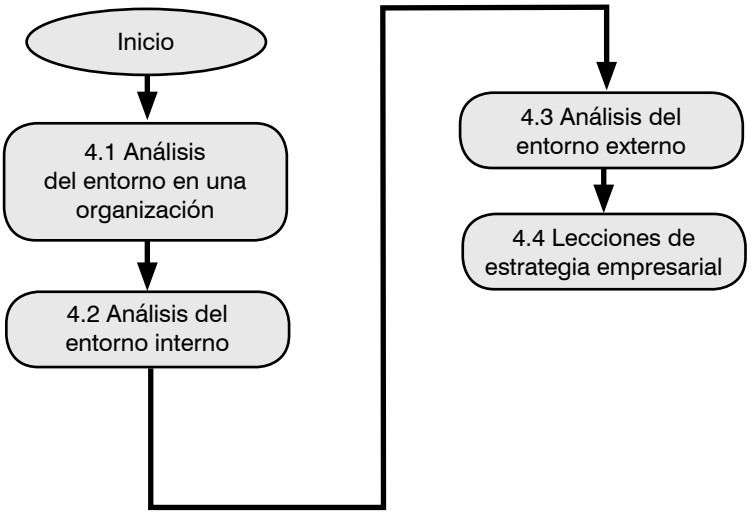
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Entiende el proceso del análisis del entorno
- Conoce el concepto de ecosistema de negocios
- Distingue entre los conceptos de entorno interno y externo
- Conoce los elementos del análisis del entorno interno
- Identifica las características de la oferta de valor
- Identifica los componentes de la cadena de valor
- Conoce los elementos del análisis del entorno externo



En los contenidos interactivos podrá consultar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas del capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, tendrá una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



4.1 Análisis del entorno en una organización

La finalidad del *análisis del entorno* consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas", (Porter, 1982).

Este es el nivel fundamental y es decisivo en el proceso de la planeación estratégica de toda organización. En este sentido, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

Ninguna organización se encuentra exenta de afectaciones ocasionadas por el proceso de globalización o por cambios en las condiciones geográficas locales. Así por ejemplo, los atentados del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos supusieron un clima de inestabilidad internacional que obligó a los principales Bancos Centrales a bajar las tasas de interés a niveles inusualmente bajos con objeto de reactivar el consumo y la producción a través del crédito, lo que trajo consecuencias positivas a corto plazo pero negativas a largo plazo.

Otro ejemplo sucedió con la economía argentina, que en el año 2001 estaba sumida en una verdadera depresión ocasionada por muchos factores externos, entre otros por el efecto de la crisis en la economía mexicana de 1994, la crisis cambiaria rusa y del sudeste asiático en 1998, así como por sus propios errores en la política impositiva y monetaria del año 2000. Todos estos procesos tuvieron profundas consecuencias en las empresas y organizaciones de ese país.

Consulte el artículo:

LA CRISIS ARGENTINA DE 2001-2002 en:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012100049

Consultado el 30/10/2010



La crisis de las hipotecas *subprime* en los Estados Unidos en el año 2008 tuvo efectos devastadores en la economía mundial (al grado que se le considera la mayor crisis económica en la historia de la humanidad, por encima de la gran depresión de 1929).



Consulte los artículos:

- Sobre la Crisis Hipotecaria Subprime: Lecciones Mínimas sobre Solidaridad y Riesgo Moral en el Sistema Financiero. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012100049, o en la zona de lecturas complementarias del libro.
- Cronología de la crisis económica http://www.avizora.com/atajo/informes/usa_textos/0067_cronologia_crisis_economica_usa.htm

Consultados el 30/10/2010

Por otro lado en México, la caída económica en sectores como el turístico llegó a niveles críticos en mayo del 2009, debido a las acciones de contingencia establecidas por el gobierno como consecuencia de la alarma por la epidemia del virus de la influenza AH1N1.



Consulte el documento:

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL IMPACTO EN MÉXICO DE LA INFLUENZA AH1NI en:

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/38894/2010-011_Influenza-L958w.pdf

Consultado el 30/10/2010

Puede hacerlo también en los contenidos interactivos del libro.

En resumen, las organizaciones deben tomar en cuenta no sólo aspectos visibles que impactan su funcionamiento, tales como la operación interna o sus competidores, sino también entender el marco contextual en que dicha organización se desempeña a nivel local o geográfico. Asimismo, este análisis permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.

El análisis del entorno puede dividirse en dos partes:

- Análisis interno
- Análisis externo

El análisis del entorno deberá ser expresado en enunciados cortos que indiquen hechos y de ninguna manera expresando juicios, conclusiones o acciones a seguir (ya que eso será establecido más adelante en la metodología).

Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva es el proceso por el cual las organizaciones recopilan y utilizan la información sobre el comportamiento de los productos, clientes y competidores, para la planificación a corto y largo plazo.

El objetivo de la inteligencia competitiva no es robar los secretos comerciales de un competidor u otra propiedad privada, sino reunir información abierta (es decir, legal) de forma sistemática la información, una vez compaginada y analizada, proporciona una mejor comprensión del mercado y sus competidores.

La inteligencia competitiva ha despertado recientemente una ola de interés, en parte motivada por una mayor disponibilidad de información y un aumento reflejado en la proliferación de bases de datos comerciales en todo el mundo. Es una actividad de suma importancia porque le ayuda a las empresas a entender mejor cómo funciona el negocio, de esta manera puedan aprender a ser mejor que sus competidores.

¿Por qué es importante la Inteligencia Competitiva? Las empresas utilizan la inteligencia competitiva para compararse con otras lo que les permite tomar decisiones informadas. La mayoría de las organizaciones realzan hoy la importancia de saber lo que están haciendo sus competidores, y la información recopilada permite que las organizaciones se enteren acerca de sus fortalezas y debilidades.

La inteligencia competitiva tiene un alcance tan grande que puede utilizar información relacionada con casi cualquier producto o actividad, o información acerca de tendencias o temas recientes de la industria. La Inteligencia Competitiva puede estar impulsada por algo que parece tan intrascendente como la necesidad de un perfil biográfico de un ejecutivo recientemente contratado, o algo tan importante como la noticia de que un competidor del acero está realizando importantes inversiones en investigación de cerámica y electrónicos.

Pero no sólo es obtener información sobre los competidores en el mercado propio, sino estar al tanto de innovaciones en industrias no relacionadas, que pudieran ser mercados emergentes de sutitutos potenciales. Si la Royal Typewriter Company (compañía de máquinas de escribir con sede en Connecticut) hubiera tenido algún tipo de inteligencia competitiva, tal vez habría tomado en cuenta una pequeña innovación introducida por un par de jóvenes, Steve Jobs y Steve Wozniak, en el *Personal Computing Festival* de Filadelfia en 1976, en la que ingeniosamente soldaron una colección de microchips, cables y un tubo de rayos catódicos montados debajo de las teclas de una máquina de escribir que llamaron Apple.

Ecosistemas de negocio

La competitividad es la habilidad de un país, sector o empresa, para capturar las oportunidades que brindan las tendencias globales en materia de tecnología, innovación y mercados. Dicha competitividad a nivel de empresa estará condicionada (aunque no determinada de un modo absoluto) por la calidad del ambiente de inversión y de integración en la economía internacional del país en donde se ubica.

Un ecosistema es un sistema natural formado por un conjunto de organismos vivos interdependientes que comparten el mismo hábitat. En forma similar a la manera en que se dan las relaciones al interior de un ecosistema natural, un conjunto de empresas (organismos vivos) dentro de un entorno de mercado formarían un *ecosistema de negocio*.

Toda actividad que se genera dentro de un ecosistema es con el fin de mantener el equilibrio del sistema, ya que esto garantiza la supervivencia de las "especies" que forman parte de él. Lo anterior significa que la actividad que tiene cada organismo al interior del sistema es de igual importancia a la de cualquier otro para la conservación

El Valle del Silicio (Silicon Valley)

En 1937 dos ex alumnos de la Universidad de Stanford (William Hewlett y David Packard) desarrollaron un audio oscilador y fundaron una nueva empresa en la cochera de su casa, Hewlett Packard Company (HP), en Palo Alto, California. La empresa tuvo un despegue acelerado durante la Segunda Guerra Mundial como proveedora del Estado, por lo que a su alrededor comenzaron a instalarse otras empresas del sector electrónico. Al finalizar la guerra, con el apoyo de Stanford, Hewlett y Packard se dedicaron a promocionar la zona. General Electric, Eastman Kodak, Admiral Corporation, entre otras grandes corporaciones, llegaron a instalarse en Palo Alto. Con el correr del tiempo, el Valle de Santa Clara, en donde se ubica Palo Alto, se transformó en una región tecnológicamente dinámica. Para 1975, las empresas de la zona empleaban a más de 100,000 trabajadores y la aglomeración de ingenieros, empresas, consultores, investigadores, organizaciones de inversiones de capital y estudiantes universitarios la hacían la zona de desarrollo tecnológico más grande del mundo. Actualmente, el Valle del Silicio se encuentra a la vanguardia del paradigma de la tecnología.

Dos factores fueron críticos en el desarrollo del ecosistema de negocios

(*continúa*)

(*continuación*)

del Valle del Silicio: el impulso del Estado y el apoyo de las Universidades de Stanford y California. Por otro lado, la cooperación entre emprendedores y empresas, así como la competencia fueron dos elementos que determinaron su crecimiento. La cooperación se cristalizó a través de la difusión de conocimiento, desarrollo creativo, contactos, financiamiento, etc., mientras que la competencia es parte de la dinámica de innovación.

Este ejemplo fue recreado en el llamado Valle del Silicio mexicano. Guadalajara se ha convertido en el centro del desarrollo de ingeniería en México; de acuerdo con la Secretaría de Economía de México, existen 700 compañías fabricantes en Guadalajara, incluidas 12 empresas fabricantes de equipo original (OEM's) a la mano, 16 proveedores de EMS y 24 centros de diseño. Por el lado de los programas de cómputo, México ha desarrollado fortalezas en el middleware, es decir, en software de conectividad que hace posible el funcionamiento de aplicaciones distribuidas sobre plataformas heterogéneas.

del ecosistema, y esto se puede aplicar al caso de las empresas en el mundo de los negocios como se observa en la figura 4.1.

Un ejemplo de lo anterior puede ser la relación que se da en la industria de la moda entre las grandes marcas, las maquilas y los pequeños talleres que estas últimas usan en algunas ocasiones. Cuando las grandes marcas ejercen una fuerte presión para reducir costos sobre las maquilas, éstas la transfieren a los talleres aprovechando que por su gran número y por la necesidad generalmente van a encontrar algunos que les trabajen bajo esas condiciones. Obviamente que quienes no se pueden adaptar a esta condición desaparecen. Pero si la presión llega a ser tan fuerte que rebasa los límites de costos de todos los talleres, éstos prácticamente se extinguirán, haciendo que la situación se revierta. Esto sucede porque hoy en día las grandes marcas ya no pueden ser competitivas sin las maquilas, y éstas a su vez sin los talleres, lo cual hace que el sistema siempre tienda al equilibrio y todos los participantes de la cadena se mantengan. Esto demuestra la influencia que en las relaciones sistémicas (causa-efecto), tanto los factores internos (estrategia y estructura) como externos (entorno de mercado) tienen un efecto sobre la competitividad y éxito de una organización.

Cada elemento del ecosistema trata de sobrevivir, y de esta manera el ecosistema perdurará. Se puede decir que cada ecosistema de negocios se autorregula a través de ajustes permanentes de oferta y demanda.

Trasladando el funcionamiento de un ecosistema natural a las empresas, se puede concluir que éstas, sin importar su giro o su tamaño, tienen un ciclo de vida que va desde la gestación hasta la extinción, al igual que los seres vivos. La permanencia de una empresa a lo largo del tiempo dependerá de la visión con que las organizaciones se gestan y de la manera en que se gestione el ciclo de cambios constantes que tienen como propósito mantenerlas en equilibrio. Dependiendo de la visión que tengan los fundadores, las empresas tendrán una predisposición a ser micro, pequeña, mediana o gran empresa, y su giro estará definido también por esa visión.

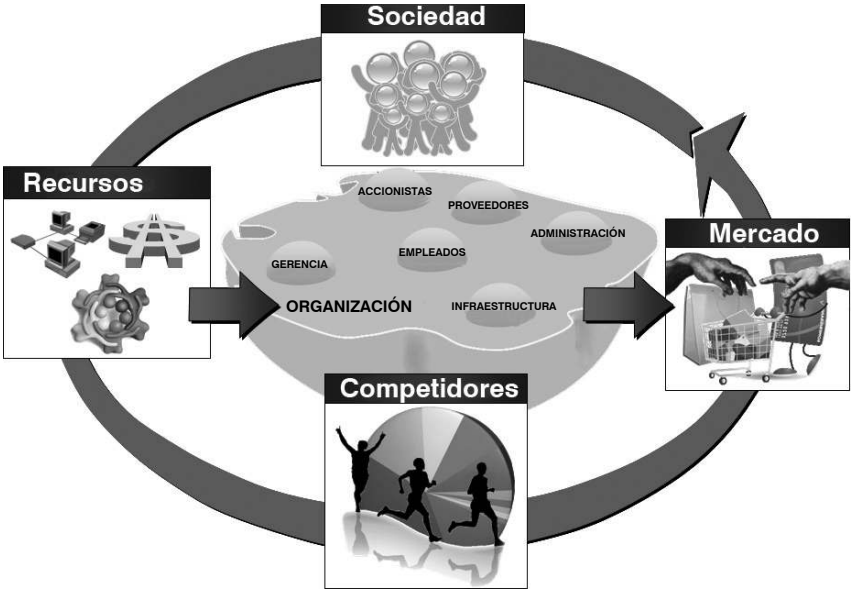


Figura 4.1 Ecosistema de negocio.

Por lo tanto, es muy distinto el funcionamiento y el desarrollo que tendrá una empresa creada para darle empleo a sus propietarios y que busca suplir sus necesidades inmediatas, que otra conformada como una organización que nace con un carácter trascendente. El cambio que genera en el mundo tanto una empresa como otra, es muy diferente, aunque eso no significa que la existencia de ambas no es necesaria para la permanencia del sistema. Basado en la forma en que se interrelacionan sus componentes, se pueden distinguir tres tipos básicos de ecosistemas de negocio:

- Cadenas productivas
- Redes o conglomerados
- Clústeres



En los contenidos interactivos lea los artículos

- **Predators and Prey (en inglés)**
- **Ecosistemas de negocio (resumen en castellano)**

Una vez terminada su lectura realice un foro y discuta

- ¿Por qué se requiere pensar en términos del sistema como un todo?
- ¿Por qué el mayor reto para muchas compañías es lograr que otras compartan su visión del futuro?
- ¿Por qué una compañía debe apoyarse en otros jugadores, buscando capacidad, capital e innovación?
- ¿Por qué en esta etapa de la evolución industrial sectores enteros de las industrias pueden volverse vulnerables y quedar expuestos a ser devorados por organizaciones capaces de reclutar a otras entidades para formar ecosistemas empresariales?
- ¿Cómo considera la siguiente afirmación para buscar la supervivencia y evolución de las organizaciones?

Lo importante de ahora en adelante, es lograr el liderazgo total del sistema.

- Argumente su respuesta.

Cadenas productivas

La cadena productiva es el conjunto de actores de una actividad económica interactuando linealmente desde el sector primario hasta el consumidor final, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

El concepto de cadenas productivas se refiere a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio, hasta su consumo final. Esto puede involucrar elementos como el financiamiento, desarrollo y publicidad del producto, considerando que tales elementos componen el costo final y que por tanto le incorporan valor que luego será recuperado gracias a la venta del producto.

Redes o conglomerados

Las definiciones de redes se establecen en función de la relación entre sus miembros. Se le puede definir como conjunto de empresas vinculadas legal y comercialmente a través de una relación permanente con características determinadas en la tecnología que aplican y en la estructura social y económica en la que se insertan. Pero también puede considerarse una red a "aquellas organizaciones formales o informales que facilitan el intercambio de información y tecnología y promueven diversos tipos de coordinación y colaboración", (Porter, 1980).

Las empresas participantes de una red conservan su individualidad porque para cooperar y complementarse o acceder a determinado servicio, no necesariamente deben centralizarse bajo un mismo techo. Por otra parte el arraigamiento de los empresarios por su patrimonio es tan fuerte que no facilita la centralización de la producción o servicios.

Existen dos estructuras que puede tomar una red (véase la figura 4.2):

1. Horizontales. Relaciones de colaboración entre organizaciones "competidoras" para dar solución a problemas comunes (por ejemplo cubrir una función ausente). Es muy común verla en organizaciones de similar tamaño, sector o etapa del proceso productivo.

2. Relación entre una organización cliente y varias proveedoras o una proveedora y varias distribuidoras, se presenta normalmente en organizaciones de diferente tamaño, sector o etapa del proceso productivo. Ejemplos de este tipo de redes son las franquicias o los esquemas de desarrollo de proveedores.

La Unión Europea constituye hoy el mayor éxito mundial de integración de Estados decididos a compartir moneda, fronteras, leyes y futuro. Con 27 países y 450 millones de habitantes, la Unión Europea es la primera potencia comercial, la zona más estable del planeta y el mayor exportador de valores democráticos en un mundo en profunda transformación.

Clústeres

El otro camino para desarrollar competitividad es mejorar las relaciones en el ambiente externo de la empresa. Esas relaciones entre empresas pueden estar dadas por ser proveedor-cliente, o por usar los mismos recursos e infraestructura.

Michael Porter, después de hacer una investigación en diez naciones líderes en comercialización (plasmada en su libro *The Competitive Advantage of Nations*), señala que el crecimiento industrial sostenido no siempre se podrá construir sobre la base de los factores básicos heredados (tierra, ubicación, recursos naturales, mano de obra y tamaño de la población local); de hecho, la abundancia de tales factores puede minar la ventaja competitiva. Porter introduce un concepto llamado "clúster" o grupos de organizaciones interconectadas que se presentan en ciertas ubicaciones creando un ecosistema de negocios.

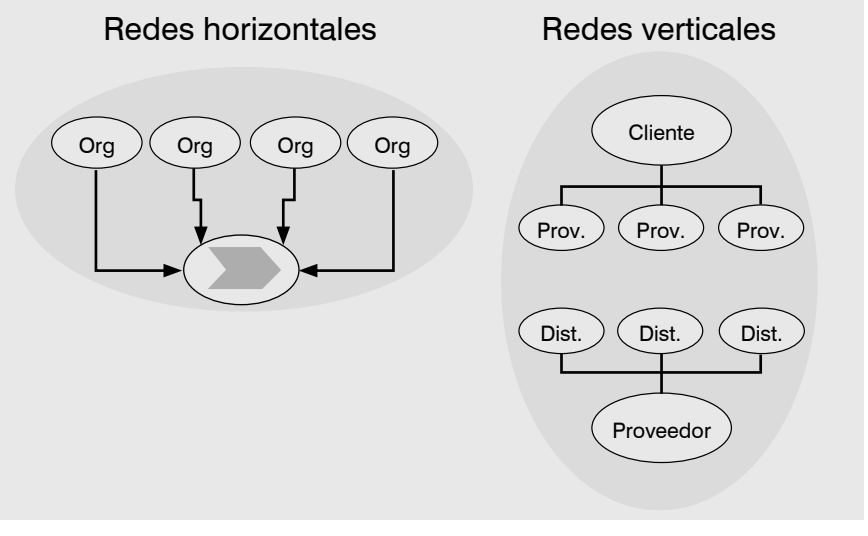


Figura 4.2 Estructura de las redes de negocios.

Estos grupos son concentraciones geográficas de compañías interconectadas (competidores, proveedores, industrias relacionadas e instituciones) en un campo particular. Crecen en regiones en donde hay suficiente recursos y capacidades; se amontonan y alcanzan un umbral crítico, dándoles una posición dominante en una determinada actividad económica, con una ventaja competitiva decisiva y sostenible sobre otros lugares, en algunos casos logrando la supremacía mundial en este campo. Porter dice que los clústeres pueden influenciar la competitividad de tres maneras:

- Aumentar la productividad de las compañías en el clúster.
- Conducir a la innovación en el campo de dicha actividad.
- Estimular nuevos negocios en ese campo.

Muchos clústeres incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones tales como universidades, agencias encargadas de fijar normas técnicas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio.

Algunos ejemplos bien conocidos de Clústeres en los Estados Unidos son Silicon Valley (tecnología informática) o Hollywood (películas); en los Países Bajos, Rotterdam (logística); en la India, Bangalore (tercerización) de software; en Francia, París (moda).

Según Porter, en general la ventaja competitiva de naciones y organizaciones dentro de ese ámbito es el resultado de 4 avanzados factores y actividades ligados entre las organizaciones que participan de estos clústeres. Estos factores inclusive se pueden se influenciados de una manera **proactiva** desde el gobierno (véase la figura 4.3).

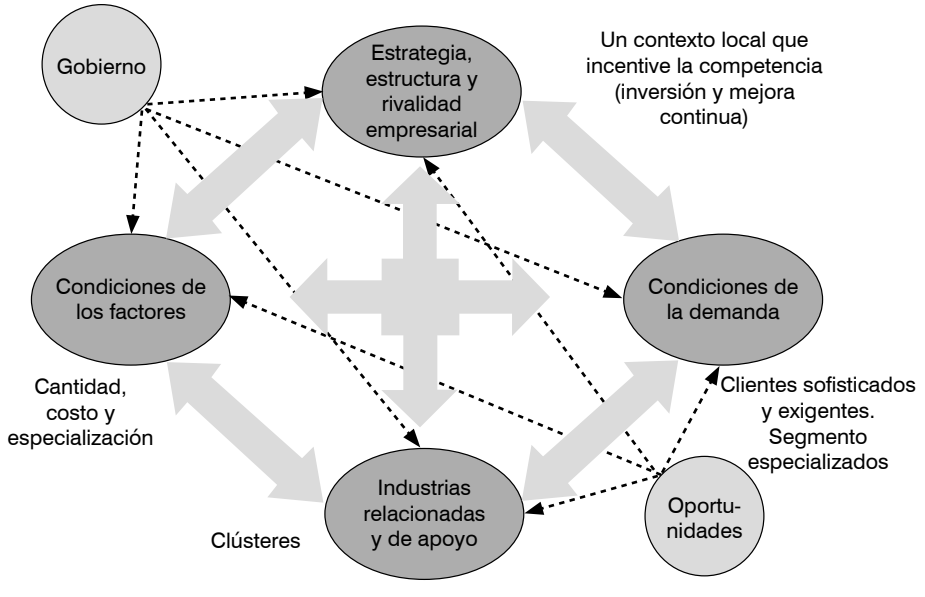


Figura 4.3 El diamante de Porter.

1. **La estrategia, la estructura y la rivalidad entre organizaciones**. El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las organizaciones a trabajar para aumentar en productividad e innovación.
2. **Condiciones de la demanda**. Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constantemente su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etcétera.

Ventaja competitiva

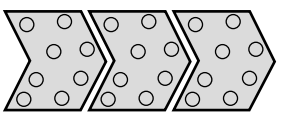
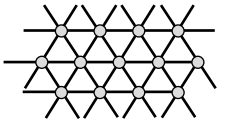
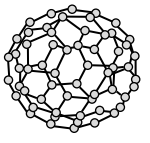
Tradicionalmente, la teoría económica menciona los siguientes factores de la **ventaja comparativa** para las regiones o los países: tierra, ubicación, recursos naturales (minerales, energía), mano de obra y tamaño de la población local. Debido a que cinco de estos factores apenas pueden ser influenciados, estos promueven una **visión pasiva (heredada)** con respecto a las oportunidades de la económica nacional.

El libro *The Competitive Advantage of Nations* plantea la primera teoría de la competitividad basada en las causas de la productividad, por la cual las compañías compiten, en vez de las ventajas comparativas tradicionales tales como recursos naturales y mano de obra barata. Este libro se debe considerar de lectura obligatoria para los estrategas económicos (principalmente de gobierno). También se recomienda altamente para los estrategas corporativos que están interesados en el entorno macroeconómico de las corporaciones.

3. **Industrias relacionadas y de apoyo**. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al clúster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente facilitando la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clúster.

4. **La condición de los factores**. Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores "dominantes" de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto (know-how), capital e infraestructura. Estos factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. Esto crea una ventaja competitiva, porque si otras firmas no pueden copiar fácilmente estos factores, éstos se vuelven valiosos.

Tabla 4.1 Diferencias conceptuales entre cadenas productivas, redes y clústeres

	Cadena productiva	Red	Clúster
			
Miembros	Proveedor-cliente	Abierta a otros actores	Basado en la localización o proximidad
Relaciones	Negocio	Colaboración, cooperación	Cooperativa y competitiva
Bases para acuerdos	Tácitas	Contractuales/no contractuales	Reciprocidad
Valor agregado	Permite a las empresas focalizarse en su negocio central	Agrega y organiza demandas para servicios. Permite compartir información	Acceso a proveedores, servicios y mercado de trabajo
Objetivos compartidos	Negocios a largo plazo	Visión común	Mayor competitividad de largo plazo

Fuente: Agroalimentos Argentinos II, adaptado de Rosenfeld, 2001.

4.2 Análisis del Entorno Interno

El *análisis del entorno interno* permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la

administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. En este análisis se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las actividades distintivas (oferta de valor), así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva.

Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, así como las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal; estas actividades incluyen las de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, operaciones, investigación y de desarrollo y sistemas de información, entre otras áreas.

Fortalezas y debilidades

Todas las áreas de la organización se interrelacionan, de manera que el análisis de las fortalezas y debilidades nos proporciona una imagen de la interacción y desempeño de dichas áreas con respecto de los resultados esperados. Podemos encontrar empresas cuyos productos son excelentes en términos tecnológicos y de calidad, pero que por mal funcionamiento de su área de ventas no se comercializan en toda su capacidad.

Hoy día encontramos organizaciones que se fusionan, pero que están prestando un servicio pésimo porque sus sistemas de operación se manejaban en forma diferente y aún no encuentran los procesos adecuados de funcionamiento.

El análisis del entorno permite tomar ventaja de las fortalezas para apalancar la competitividad de la organización y hacer conciencia de las debilidades con el fin de establecer estrategias que reduzcan o eliminen su impacto.

El análisis del entorno interno de una organización se puede hacer a través de una auditoria realizada por los propios ejecutivos de la empresa. Esta auditoría se puede dividir en tres áreas fundamentales:

- Estructura organizacional
- Cadena de valor
- Oferta de valor

Estructura organizacional

El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además de que resulte sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma, como se muestra en la figura 4.4.

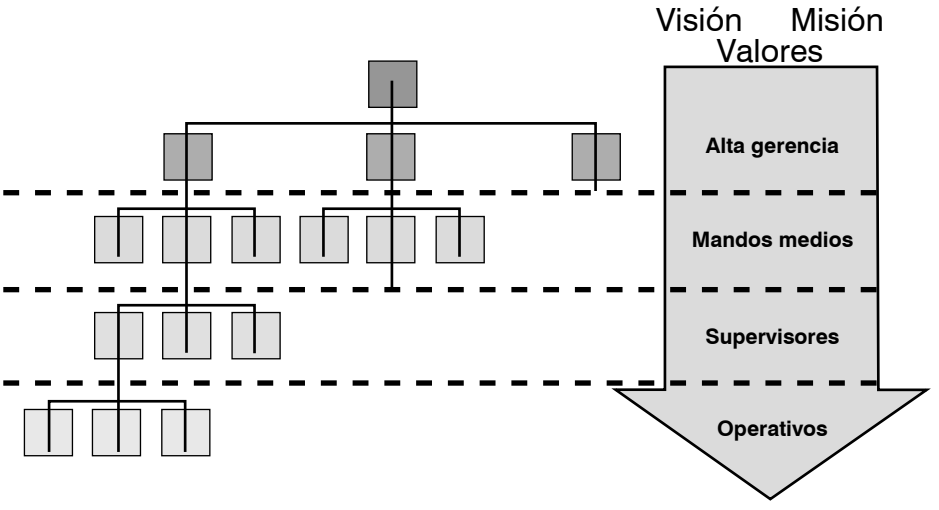


Figura 4.4 Estructura organizacional.

La estructura organizacional debe ajustarse al flujo de los procesos de la organización, de manera que facilite la operación misma. Un análisis sencillo nos permite identificar en forma inmediata aquellas áreas que se debe mejorar o factores que tienen que reforzarse:

- ¿Qué funciones de la estructura organizacional requieren reestructurarse?
- ¿Hay alguna función que trabajaría mejor si ésta perteneciera a otra área?
- ¿Hay alguna función que carece de valor actualmente?
- ¿Es necesario desarrollar nuevas funciones?

Asimismo, la estructura organizacional debe estar cimentada sobre la misión, visión y valores, de manera tal que permita orientar los esfuerzos para cumplir con estas bases estructurales. Por ejemplo, si una organización, ya sea por sus valores, por su misión o visión tiene una fuerte orientación hacia los clientes, entonces su estructura organizacional debería reflejar esa tendencia, contando con áreas o departamentos de atención al cliente y control de calidad.

Otro punto importante que se debe considerar en este estudio es la cultura de la organización, la cual se puede definir como el conjunto de creencias, valores, aptitudes, actitudes, políticas, normas, procedimientos, tradiciones y ceremonias compartidos que proporcionan un marco de referencia común, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas

Esta cultura es la forma en que los miembros de la organización se conducen ante los demás miembros y ante el exterior, en relación con el trabajo que desempeñan. Por ejemplo, si en una empresa que trabaja a base de licitaciones públicas existe la cultura de la corrupción, seguramente el comportamiento será ganar dichas licitaciones utilizando los sobornos. Es obvio pensar que eliminar esta práctica seguramente traerá consigo una gran resistencia al cambio, y muchos problemas.

La cultura de la organización puede representar un gran apoyo para la implementación de una estrategia, pero también puede ser el principal obstáculo a vencer. En la pequeña y mediana empresa, normalmente la cultura la marca el propietario y sus relaciones de familia. Estas relaciones generan una gran influencia en el rumbo de la organización. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan, esa influencia terminará por ser positiva. Si la influencia es negativa, la empresa tendrá muy pocas posibilidades de supervivencia.

Tradicionalmente, muchos negocios comienzan como empresas familiares pero, eventualmente, deben enfrentar el reto de institucionalizarse y esta evolución es decisiva en el futuro de la empresa. Así, en la mayoría de los países de Latinoamérica, las empresas familiares ocupan alrededor del 90% del total de las organizaciones, con una tasa de mortalidad del 80% durante los primeros dos años. Por otro lado, en España se presenta otro escenario, ya que aproximadamente el 87% de los propietarios planifican su sucesión, manteniendo tanto la propiedad de la empresa como su dirección dentro de la familia.

La oferta de valor

Toda organización debe tener un diferenciador con respecto de sus competidores. Este diferenciador permite tener ventajas (más allá del precio) que hagan atractivo a los clientes potenciales adquirir sus productos.

Estas ventajas pueden ser:

- Características del producto (calidad, facilidad de uso, adaptabilidad, variedad, etc.)
- Niveles de servicio (apariencia de las instalaciones, conocimiento del mercado, rapidez de atención, capacidad y tiempo de entrega, detección correcta de necesidades, etc.)

La oferta de valor es la combinación del producto que se ofrece al mercado, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cual se ofrece.

Debido a las exigencias del mercado actual, la mayor parte de las empresas fabricantes, distribuidoras y comercializadoras buscan contar con una mayor competitividad basada en lograr ser una mejor experiencia de compra para el cliente, evitando en la medida de lo posible reducir precios para ganar mercado a la

competencia, aunque esto último no sea posible en un gran número de casos. Desafortunadamente muchas organizaciones terminan compitiendo por precio porque no saben identificar aquello que los hace diferentes de la competencia y atractivos a los clientes, sacrificando utilidades que los llevan (tarde o temprano) en el mejor de los casos al sacrificio de sus niveles de calidad, y en el peor a la quiebra.

Algunas preguntas pueden ayudar a definir la oferta de valor:

- ¿Qué hace particular a nuestro negocio?
- ¿Qué es lo que hace que los clientes prefieran nuestro producto o servicio?
- ¿Qué nos diferencia de la competencia?
- ¿Qué características tiene eso que nos hace diferente?

La oferta de valor es la base de la comunicación con cualquier audiencia, ya que nos permite enviar el mensaje adecuado a los compradores potenciales y posicionar la imagen por la que se desea ser reconocido y diferenciado.

El desarrollo de la oferta de valor está compuesto por dos elementos:

- La oferta de valor, es decir, la descripción de las características diferenciadoras.
- El conjunto de actividades, o sea, la descripción de las actividades que se realizan para soportar esas diferencias (algunos autores le llaman competencias centrales).

Wal-mart Stores, Inc. es considerada como la mayor compañía del mundo, no sólo por su número de empleados sino por sus ventas, las cuales rebasan los 217,000 millones de dólares. Desde su nacimiento en 1962, su concepto de negocio fue de ser una tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen, manteniendo hasta hoy esta misma filosofía en sus más de 7,870 tiendas alrededor del mundo.

La oferta de valor de Wal-mart, se muestra en la tabla 4.2.

Tabla 4.2 Oferta de Valor de Wal-mart

Walmart
Oferta de valor
* Precios bajos todos los días * Productos de alta calidad y al alcance del consumidor * Altos niveles de servicio
Conjunto de actividades
* Precios bajos principalmente en la canasta básica * Centros de distribución en regiones estratégicas del país con almacenes de gran capacidad * Productos de marca propia (Great-Value) * Sistemas de crédito para el consumidor * Banco Walmart * Sistemas comparativos de precio con la competencia * Programas de entrenamiento al personal * Política de servicio estricta * Empresa socialmente responsable

Tener clara la oferta de valor permite alinear los esfuerzos de la organización hacia estrategias que permitan potenciar sus fortalezas, eficientar el uso de recursos, definir las prioridades en las inversiones y, por supuesto, disminuir sus debilidades.



Actividades y tareas

¿Sería capaz de hacer una mejor hamburguesa que McDonald's?

La mayoría contestaría "por supuesto". Pero si la pregunta es: ¿sería capaz de hacer 20 hamburguesas en un minuto?, seguramente la respuesta sería "no". Esto nos puede dar una idea de la oferta de valor de McDonald's.

En la actualidad, con sus más de 31,000 restaurantes en los cinco continentes, McDonald's es la compañía líder del sector de restaurantes de servicio rápido en todo el mundo.

Lecturas adicionales

En los contenidos interactivos del libro lea el artículo: **McDonald's**

Al terminar la lectura, discuta con su grupo

¿Cuál es la oferta de valor de McDonald's?

Documente los argumentos y conclusiones.

La cadena de valor

El análisis de la *cadena de valor* es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo.

Michael Porter propuso el concepto de *cadena de valor* para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica entender su interrelación funcional. Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto).
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

La cadena de valor:

- Divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades más eficientemente que sus competidores.
- Su construcción implica la participación de los ejecutivos de todas las áreas sustantivas de la organización, incluyendo al ejecutivo de finanzas, el cual deberá presentar un análisis exhaustivo de los costos que implica la realización de cada una de las actividades en el desarrollo de su operación principal. Derivado de este análisis es factible estudiar la posibilidad de implementar estrategias de optimización de los costos en los que incurre la empresa.
- Identificar las actividades de valor requiere aislar aquellas actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas.
 - Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales o mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.
- Su integración en las actividades individuales de la empresa es el reflejo de su historia, estrategia y enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para el desarrollo de estas actividades.
- Está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas divididas en dos grupos: actividades primarias y actividades de apoyo, las cuales se aprecian en la figura 4.5.

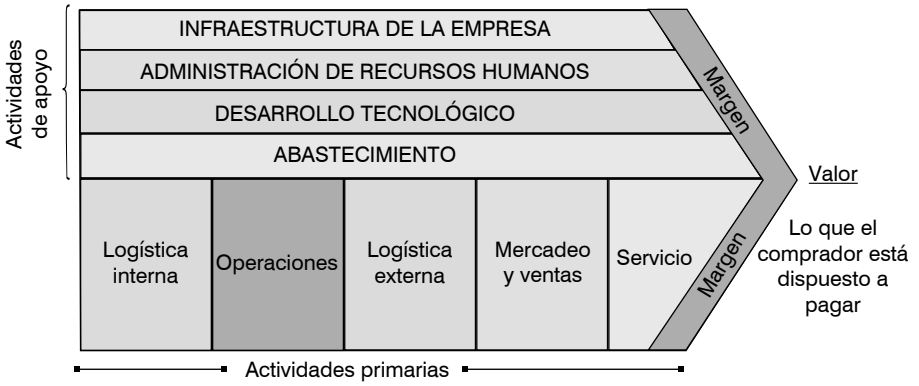


Figura 4.5 Cadena de valor.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización.

- **Logística interna.** Las actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos de producto, tales como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, tales como producción, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- **Logística externa.** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, tales como almacenes de producto terminado, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y ventas.** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, tales como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones con el canal y precio.
- **Servicio.** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, tales como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo implicadas en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

- **Abastecimiento.** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.
- **Desarrollo de tecnología.** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (*know how*), procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes, hasta aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.
- **Administración de recursos humanos.** La administración del talento humano consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes, afectando la ventaja competitiva en cualquier empresa.
- **Infraestructura de la empresa.** La infraestructura de la empresa consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar divida entre las unidades de negocios y la corporación matriz.



Lecturas adicionales

Lea en la web del libro el artículo: **Mapeo de la cadena de valor**

Al terminar la lectura, discuta con su grupo

¿Cuál es la cadena de valor de McDonald's?

Documente los argumentos y conclusiones.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. Sin embargo, la cadena de valor también puede desempeñar una valiosa función en el diseño de la estructura organizacional como se aprecia en la figura 4.6.

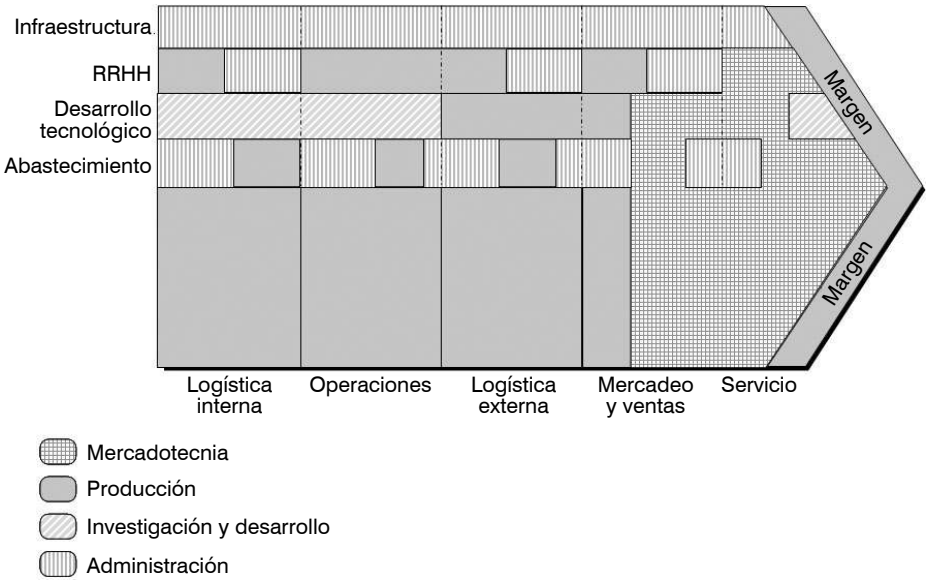


Figura 4.6 La estructura organizacional y la cadena de valor.

La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas poniéndolas juntas en un departamento; al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias.

Por otro lado, la cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llama sistema de valor (dentro del ecosistema de negocio) o cadena productiva, como lo muestra la figura 4.7.

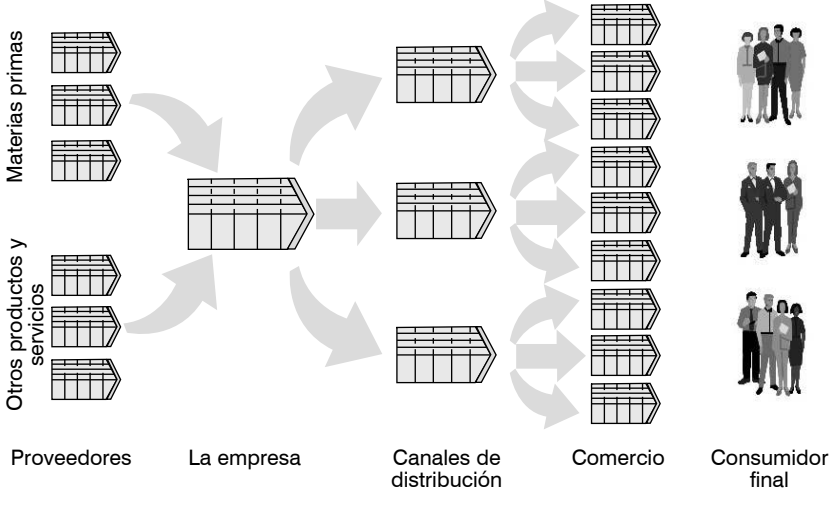


Figura 4.7 Sistema de valor.

Los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados que se usan en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir en el desempeño de la empresa de muchas maneras.

Además, muchos productos pasan a través de las cadenas de valor de los canales de distribución en su camino hacia el comprador. Los canales de distribución entonces terminan influyendo en las propias actividades de la empresa.

El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación de una empresa es el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el ecosistema de negocio.

Análisis financiero

Dentro del análisis de la cadena de valor, merece un espacio aparte el análisis financiero de la organización, el cual es un diagnóstico que consiste en relacionar las diversas cuentas que integran los estados financieros mediante el uso de índices, que permiten determinar los aspectos positivos y negativos de la situación económica y financiera de la organización (salud financiera), con el propósito de observar su comportamiento y prever situaciones futuras.

Los estados financieros que son materia de análisis son:

- Balance general
- Estado de resultados

Balance general

El **balance general** representa un momento específico que muestra los activos de una organización y cómo se financian los mismos (deuda o capital). Los activos que representan las inversiones están clasificados como circulantes (a corto) o a largo plazo. Los activos circulantes incluyen los elementos que se liquidarán y convertirán en efectivo en menos de un año, mientras que los activos fijos a largo plazo incluyen inversiones que ayudan a generar flujos de efectivo en periodos más largos.

Para financiar estos activos, la organización emite deuda o incrementa el capital mediante acciones o ambas formas de financiamiento. El pasivo (la deuda) representa los préstamos que la organización tiene pendientes de pago y que se divide en dos categorías:

- A corto plazo. Se denomina pasivo circulante o pasivo a corto plazo; incluye las cuentas para pagar (cantidades adeudas a proveedores), gastos devengados (cantidades adeudadas a los empleados y al gobierno) y documentos por pagar (cantidades adeudadas al banco). Los pasivos circulantes representan deuda pagadera en menos de un año.
- A largo plazo incluye los bonos e instrumentos de deuda similares que la organización emite y que son pagaderos en un periodo mayor a un año.

El capital contable representa la propiedad de los accionistas, que a diferencia de la deuda no debe liquidarse. El capital contable total es la cantidad que se pagaría a los accionistas en caso de que los activos de la empresa se pudieran vender a los valores reportados en el balance general y su deuda se liquidara según los valores reportados en el mismo al total balance. Por tanto, el **capital contable de los accionistas** o **valor neto** es igual al total de los activos menos el total de los pasivos. Sin embargo, suponga que no todas las cuentas por cobrar se pudieran cobrar o que alguna parte del inventario se tuviera que vender por menos de la cantidad mostrada en el balance general. Si los pasivos permanecieran constantes, el valor del capital contable de los accionistas disminuiría debido que los acreedores de la empresa (titulares de la deuda) querrían que se les pagara la cantidad total que se les adeuda antes de pagar cualquier cantidad a los accionistas.

No obstante, si el valor de un activo aumenta, estos beneficios repercutirán exclusivamente en los accionistas. El cambio en el valor neto de las empresas está reflejado por los cambios en el rubro de utilidades retenidas; si las deudas incobrables se anulan de la sección de activos del balance general, el saldo de las utilidades retenidas se reducirá en la sección de capital.

Capital contable está compuesto por dos cuentas: capital social y utilidades retenidas. La cuenta de capital social muestra la cantidad que los accionistas pagan por acciones que emite para recaudar fondos. La cantidad mostrada en el rubro de **utilidades retenidas** representa efectivamente la cantidad total de ingresos que ha ahorrado y reinvertido en sus activos desde que la empresa inició su negocio. Es importante observar que la cantidad reportada en el balance en el rubro de utilidades retenidas muestra la cantidad acumulada de ingresos que la empresa ha conservado en lugar de pagarla como dividendos a lo largo de los años.

Los activos, pasivos y capital contable que se registran en el balance general se expresan tanto en dinero como en un porcentaje de los activos totales.

Tabla 4.3 Formato de balance general

Activo circulante (corto plazo)		Pasivo circulante (corto plazo)
Caja y Bancos		Cuentas por pagar
Cuentas por cobrar		Pasivo acumulado (salarios e impuestos)
Inventario		Documentos por pagar
		Pasivo de mediano o largo plazo
		Total pasivo
Activo Fijo (mediano, largo plazo)		Capital social
Propiedad,		Utilidades retenidas
Planta y equipo		**Total Capital contable**
Total Activo	=	**Total Pasivo + Capital**

Estado de resultados

El **estado de resultados,** que también se conoce como el estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico, como un trimestre o un año. Resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un periodo contable.

La información del estado de resultados nos dice mucho acerca de la operación de la organización, ya que a pesar de que dos empresas tengan estructuras operativas idénticas, es decir, instalaciones, empleados y métodos de producción, pueden financiarse de manera diferente. Por ejemplo, una empresa puede financiarse con una cantidad significativa de deuda, mientras otra se financia sólo con acciones. Los pagos de intereses para los acreedores son deducibles de impuestos; los pagos de dividendo para accionistas no. La empresa que financia con deuda tendrá gastos mayores que son deducibles de impuestos, como resultado de los pagos de intereses, por consiguiente reportará una utilidad neta menor que la empresa que se financia tan sólo con acciones. Por esta razón, cuando se comparan las operaciones de dos empresas, los analistas suele examinar la *utilidad de operación neta (NOI, Net Operating Income),* también conocido como *UAII utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT, Earnings Before Interest and Taxes).*

Tabla 4.4 Formato de estado de resultados

Ingresos por ventas
(-) Costo de ventas (producción)
(=) Utilidad bruta de operación
(-) Gastos administrativos y de venta (no producción)
(=) Utilidad bruta antes de intereses e impuestos (UAII)
(-) Intereses y gastos financieros
(=) Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos
(=) Utilidad neta del periodo

¿A dónde va la utilidad generada en el periodo?

- Los dividendos se destinan a los accionistas preferentes y comunes
- La utilidad retenida. Se reinvierte en forma de capital

El valor real de los estados financieros radica en el hecho de que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar los ingresos y dividendos. Desde el punto de vista de un inversionista, la finalidad del análisis de estados financieros es pronosticar el futuro. Desde el punto de vista del directivo, el análisis de estados financieros es útil como una forma de anticipar por condiciones futuras, pero lo más importante, como punto de partida para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos.

Los inversionistas suelen enfocarse en la utilidad neta que una empresa genera cuando tratan de determinar lo bien que se ha desarrollado la organización durante un periodo específico. Sin embargo, a pesar de que la utilidad neta de una empresa sea importante, los flujos de efectivo lo son aún más, puesto que el efectivo se necesita para continuar con las operaciones normales del negocio. Por consiguiente, en finanzas la mayor importancia está en los flujos de efectivo y no en la utilidad neta.

El análisis financiero tiene importancia para diferentes partes interesadas:

1. Administradores. Permite evaluar la situación financiera de la organización —liquidez, deuda, rentabilidad— como resultado de su gestión.
2. Acreedores. Quienes están interesados en la liquidez de la organización que garantice la recuperación de sus préstamos.
3. Inversionistas. Quienes buscan la rentabilidad —beneficios, utilidades— como manifestación de la estabilidad organizacional.

Razones financieras

El primer paso en un análisis financiero incluye una evaluación de las razones de la empresa. Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas. Traducir las cifras contables en valores relativos, razones, permite comparar la posición financiera de una empresa con la de otra, a pesar de que sus tamaños difieran de forma significativa.

Las razones o índices pueden ser expresados en forma porcentual (%) o proporcional (0.x), y se comparan situaciones dentro del mismo periodo de tiempo o entre periodos de tiempo, de la siguiente manera:

- Horizontal. Análisis de periodo a periodo, con el fin de determinar la evolución de la tendencia de las diversas cuentas de los estados financieros.
- Vertical. Análisis de las diversas cuentas dentro del periodo, para determinar su composición como parte de un gran total que es el estado financiero.

Las razones se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Razones de liquidez. Mide la capacidad de pago de la empresa para sus obligaciones a corto plazo (1 año); véase la tabla 4.5.

2. Razones actividad, rotación y eficiencia. Son indicadores que permiten evaluar los niveles de actividad, relacionados con las cobranzas, los pagos, niveles de inventario y los activos fijos. Miden qué tan eficientemente la empresa utiliza los activos y sus recursos en general; véase la tabla 4.6.

3. Razones de endeudamiento. Son los índices que permiten conocer la contribución de los propietarios frente a los fondos proporcionados por los acreedores. Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago; véase la tabla 4.7.

4. Razones de rentabilidad. Permiten evaluar la eficiencia operativa de la empresa, mostrando la rentabilidad (utilidad) con respecto a las ventas y con respecto a la inversión véase; la tabla 4.8.

5. Razones de mercado. Relaciona el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libros por acción; véase la tabla 4.9.

Si bien no son las únicas, las siguientes tablas muestran las razones más usadas:

Tabla 4.5 Razones de liquidez

Razón	Descripción
Circulante o de solvencia $\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ **(Veces)**	Cuanto más elevado es este índice, mayor es la capacidad de la empresa para atender sus deudas a corto plazo. Si hay inflación, buscar que sea lo más bajo posible.
Liquidez inmediata o prueba del ácido $\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante-Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$ **(Veces)**	Es un índice más exigente que la liquidez, ya que descarta los inventarios. Cuanto más elevado este índice, mejor será la capacidad de pago.
De efectivo (tesorería) $\text{Razon de Efectivo} = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos}}{\text{Pasivo Circulante}}$ **(Veces)**	Es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en Caja y Bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo (un año máximo).
Capital de trabajo Capital de Trabajo = Activo Circulante − Pasivo Circulante (**$**)	Es un índice de estabilidad financiera o de protección marginal; muestra la protección para los acreedores en caso de que la empresa entre en recesión.

Tabla 4.6 Razones de actividad, rotación y eficiencia

Razón	Descripción
Rotación de cuentas por cobrar $\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar(anual)}}$ **(Veces)**	Mide el plazo promedio de los créditos que la empresa otorga a sus clientes y permite evaluar la política de créditos y cobranzas. También representa la liquidez de las cuentas por cobrar.
Periodo promedio de cobro $\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Promedio Cuentas por Cobrar(anual)}}{\text{Ventas Diarias}}$ **(Días)** $\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$ **(Días)**	Indica cuánto tiempo en promedio la empresa debe esperar antes de recibir efectivo correspondiente a las ventas al crédito que se realizaron.
Rotación de cuentas por pagar $\text{Rotacion de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Promedio Cuentas por Pagar(anual)}}$ **(Veces)**	Mide el plazo promedio en que la empresa cancela sus obligaciones, es decir, el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo durante el año.

(*continúa*)

(*continuación*)

Periodo promedio de pago $\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$ **(Días)** $\text{Periodo Promedio de Pago} = \frac{\text{Promedio Cuentas por Pagar(anual)}}{\text{Compras Diarias}}$ **(Días)**	Número de días promedio que la empresa demora en pagar sus deudas por compras.
Rotación de inventarios $\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$ **(Veces)**	Número de veces que el inventario se vende o gira cada año. Indica la rapidez con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante ventas.
Periodo promedio de inventario $\text{Periodo Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$ **(Días)**	Los días promedio que un producto o artículo permanece dentro del inventario de la empresa.
Rotación de activo fijo ó activo total $\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Anuales Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ **(Veces)** $\text{Rotacion del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Anuales Netas}}{\text{Activo Total}}$ **(Veces)**	Indica la eficiencia en el uso de los activos (*inmuebles, maquinaria, equipos*).

Tabla 4.7 Razones de endeudamiento

Razón	Descripción
Endeudamiento a Corto Plazo $\text{Razon Endeudamiento Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$ **(Veces)**	Mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por los propietarios; mide el palanqueo financiero a corto plazo.
Endeudamiento a Largo Plazo $\text{Razón Endeudamiento Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$ **(Veces)**	Mide los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores y los recursos aportados por los propietarios. Mide el palanquero financiero a largo plazo.
Endeudamiento Total $\text{Razón de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$ **(Veces)**	Evalúa la relación entre los recursos totales a corto y largo plazo con los aportados por los propietarios (recomendable entre 0.67 y 1.5 veces).
Razón de deuda $\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Total Deuda (Pasivo)}}{\text{Total Activo}}$ **(%)**	Indica la proporción de la deuda frente a los activos de la empresa.

Tabla 4.8 Razones de rentabilidad

Razón	Descripción
Rentabilidad bruta sobre ventas $\text{Rentabilidad Bruta sobre Ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo Ventas}}{\text{Ventas}}$ **(%)** $\text{Rentabilidad Bruta sobre Ventas} = \frac{\text{UtilidadBruta}}{\text{Ventas}}$ **(%)**	Mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por los propietarios; mide el palanqueo financiero a corto plazo.
Rentabilidad neta sobre ventas $\text{Rentabilidad Neta sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$ **(%)**	Es un índice más concreto, ya que determina el margen obtenido luego de deducir de las ventas todos los costos y gastos, incluyendo el impuesto a la renta. La comparación de la rentabilidad bruta con la rentabilidad neta durante varios periodos puede dar información valiosa.
Rentabilidad neta del patrimonio $\text{Rentabilidad Neta del Patrimonio(ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}}$ **(%)**	Es la capacidad de generar utilidades o beneficios con la inversión de los accionistas, según el valor en libros. Mide el retorno del capital del accionista.
Rentabilidad neta sobre inversión $\text{Rentabilidad de la Inversión(ROI)} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{ActivoTotal}}$ **(%)**	Rendimiento sobre la inversión (ROI). Tasa de rendimiento sobre los activos o capacidad generadora de los activos, determina la productividad o rentabilidad de las ventas como resultado del empleo de los activos totales o los activos de operación.

Tabla 4.9 Razones de valor de mercado

Razón	Descripción
Utilidades por acción $\text{Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\#\text{acciones Comunes (Ordinarias)}}$ **(\$/acción)** **Dividendo por acción** $\text{Dividendo por Acción} = \frac{\text{Dividendos Distribuibles (Pagados)}}{\#\text{acciones Comunes (Ordinarias)}}$ **(\$/acción)**	Determina las utilidades netas que le corresponde a cada acción común u ordinaria.

(*continúa*)

(*continuación*)

Valor en libros de una acción $\text{Valor en Libros por Acción} = \frac{\text{Capital Contable}}{\#\text{acciones Comunes (Ordinarias)}}$ **($/acción)**	Indica el valor de cada acción, suponiendo que todos los activos pueden liquidarse por su valor en libros, además permite determinar el valor mínimo de la empresa.
Valorización relativa de una acción $\text{Valoración Relativa por Acción} = \frac{\text{Precio Mercado de la Acción}}{\text{Valor de la Acción en Libros}}$ **(Veces)**	Indica cuántas veces el valor de cada acción se refleja en el precio del mercado de dicha acción. Muestra la subvaluación o sobrevaluación que el mercado hace con respecto al valor contable.
Razón precio/utilidades $\text{Precio/utilidad} = \frac{\text{Precio de Mercado por Acción}}{\text{Utilidad por Acción}}$ **(Veces)**	Muestra la disposición que tienen los inversionistas para pagar cada unidad monetaria de las utilidades reportadas.

4.3 Análisis del Entorno Externo

El objetivo del *análisis del entorno externo* consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas".

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas.

En general, la organización debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del marco nacional e internacional (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado, tal como se aprecia en la figura 4.8.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el marco internacional. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

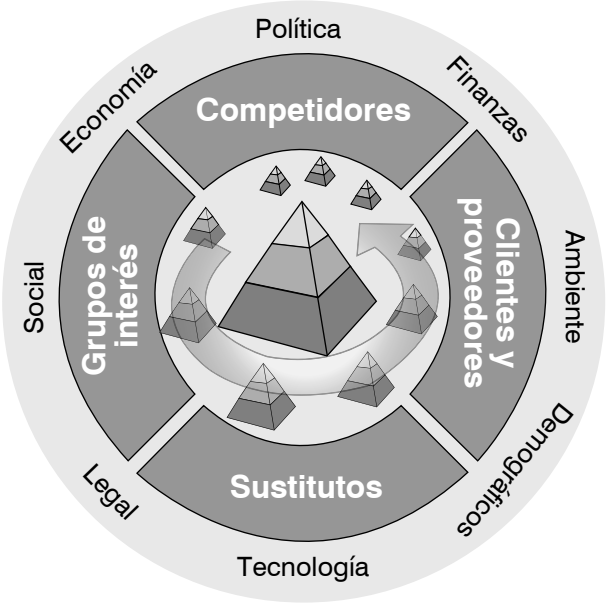


Figura 4.8 Entorno externo.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el marco internacional consiste en examinar factores globales, tecnológicos como la revolución de las computadoras o el aumento de competencia de las compañías extranjeras. La organización debe establecer un sistema de inteligencia competitiva para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

Oportunidades y amenazas

Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Una oportunidad de negocio es un área de necesidades en que la organización puede alcanzar un desempeño rentable.

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la organización con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino

que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo.

Un riesgo o amenaza es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, el cual conduciría, en ausencia de una acción correctiva, al deterioro de la organización (afectación en las ventas o en las utilidades, por ejemplo).

Los diferentes riesgos identificados pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Los más importantes son los susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, con alta probabilidad de que se presenten. Para estas amenazas, la organización necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo.

Al integrar un cuadro de las oportunidades y amenazas más importantes que puede enfrentar una unidad de negocios en particular (figura 4.9), es posible caracterizar su grado de cualidades en general. Hay cuatro resultados posibles:



Figura 4.9 Oportunidades y amenazas.

- Un negocio ideal es el que tiene grandes oportunidades importantes y pocas o nulas amenazas significativas.
- Un negocio especulativo ofrece muchas oportunidades y presenta amenazas considerables.
- Un negocio maduro tiene pocas oportunidades y pocas amenazas que considerar.
- Un negocio conflictivo presenta pocas oportunidades y numerosas amenazas.

El análisis de las oportunidades y amenazas (entorno externo) se puede dividir en cinco categorías generales:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia
- Clientes, proveedores y otros grupos de interés

Fuerzas económicas

Los indicadores de la economía a nivel mundial requieren de un estudio profundo que permita tomar decisiones que beneficien a la empresa. La economía está sufriendo una crisis, que en los países industrializados se ha reflejado en una recesión como en el caso de los Estados Unidos, pero dado que la economía se encuentra globalizada, repercute con mayor fuerza en los países en vías de desarrollo o emergentes.

Otro fenómeno económico es el aparente exceso de inversión extranjera en los mercados de valores nacionales que provocan una reevaluación temporal de la moneda, lo que afecta directamente a los exportadores, ya que al fortalecerse la moneda los productos de exportación se encarecen, relativamente hablando. Lo contrario ocurre en el caso de una devaluación de la moneda, como ha ocurrido en México en diversas épocas.

Así, estas tendencias económicas afectan de diferente manera a las empresas, dependiendo del sector industrial al que pertenezcan; en el caso de la reevaluación del peso mexicano frente al dólar, para los exportadores esto representa una amenaza, en tanto que para los importadores representa una oportunidad. De esta forma, dichas empresas tomarán decisiones en sentidos muy diferentes.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Esta clasificación es muy amplia, pero todas las variables están enfocadas hacia el estudio de la sociedad de un país. Afortunadamente en estos aspectos aún no existe globalización, por lo que el estudio se debe realizar geográficamente, dependiendo del territorio que pretenda abarcar la empresa.

Fuerzas sociales

Son muchos los casos en que la sociedad se organiza para impedir que una empresa u organización se ubique en una zona que afecte sus intereses. Siempre

es importante tomar en cuenta aspectos sociales que pueden entorpecer el funcionamiento de proyectos o planes de operación. Nunca se debe subestimar la fuerza de grupos sociales organizados.

Tal es el caso del malogrado proyecto del aeropuerto internacional de la Ciudad de México.

En el año 2001, el gobierno mexicano hizo público un proyecto para la construcción de un nuevo aeropuerto internacional para el centro del país. Se emitió un decreto presidencial que expropiaba 4,550 hectáreas de los ejidatarios de San Salvador Atenco, una población situada en la zona oriental del Valle de México (Texcoco), quienes al no estar de acuerdo con el pago de indemnización iniciaron una batalla legal que desembocó en violentas manifestaciones. Finalmente el gobierno federal se vio obligado a cancelar el proyecto.

Fuerzas culturales

Es indispensable conocer los gustos, usos y costumbres de la población de la región en la cual se pretende incursionar, con la finalidad de que el producto o servicio que se ofrezca, satisfaga las necesidades de los consumidores y tenga aceptación. Un estudio de mercado mal elaborado en el aspecto cultural de la población, podría implicar el fracaso total del proyecto, e incluso de la empresa.

En Colombia, por ejemplo, cadenas de comida rápida como Kentucky Fried Chicken, McDonald's y Burger King han tenido que reestructurar sus estrategias de negocio para posicionarse en ese mercado ante la competencia de las exitosas cadenas locales que ofrecen alimentos más atractivos a las costumbres regionales, sin contar los innumerables negocios informales que no pagan impuestos ni cumplen necesariamente con estándares de calidad.

Fuerzas demográficas

Las tendencias en el crecimiento de la población han tenido cambios significativos en los países de Latinoamérica, quienes denotan un crecimiento más lento en la población infantil, en tanto que los adultos tienen mayores expectativas de vida. Por ejemplo, las clínicas geriátricas están teniendo mayor auge cada día, en tanto que las escuelas primarias tienen grupos más pequeños y/o han eliminado turnos de estudio.

Aunque a distinto ritmo, todos los países se verán enfrentados al crecimiento de la población de la tercera edad y el consiguiente incremento de enfermedades cardíacas y degenerativas, lo que requerirá reorientar las estrategias de atención hacia tecnologías más especializadas y costosas de diagnóstico y tratamiento, lo que ya constituye un importante desafío para Cuba, Argentina y Uruguay, que tienen entre el 12 y el 17% de su población con 60 años y más, sin contar con el gran problema de los sistemas de pensiones.

En cuanto a las relaciones entre población y empleo, una de las características más importantes de la oferta de trabajo en las últimas décadas fue la tendencia hacia la desaceleración de las tasas de crecimiento de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, aun cuando éstas continúan creciendo

en números absolutos. Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se caracterizó por dos procesos simultáneos: la creciente participación de las mujeres y la urbanización de la población activa. Si bien las mujeres participan menos que los hombres y muy por debajo de su potencial demográfico, es previsible que continúe aumentando su importancia en el total de la población activa.

Fuerzas ambientales

La preocupación por preservar el medio ambiente y el apoyo de los organismos mundiales en la materia, ha generado una serie de restricciones a las empresas que por la naturaleza de su actividad, generan desechos tóxicos.

En Perú, una de las leyes ambientales más modernas elaboradas por un país latinoamericano, terminó generando grandes costos para muchos empresarios que habían negado los impactos ambientales por más de 25 años. La Ley General del Ambiente (promulgada en octubre de 2005) propició un gran debate entre los diferentes actores: sociedad, medios de comunicación, empresarios y políticos, pero estableció las bases que elevarán la medida de la calidad del ambiente y la gestión ambiental para todos los peruanos.

Lecturas adicionales

Lea en la web del libro los artículos:

- **¿Mc quiebra?**
- **Perú tiene una nueva Ley General del Ambiente**

Al terminar la lectura, discuta con su grupo

- ¿Qué hace que los negocios funcionen bien en ciertas geografías y en otras no?
- ¿Qué sucede cuando una organización pasa por alto factores del entorno externo?
- ¿Qué se puede prever sobre las tendencias demográficas de América Latina?

Documente los argumentos y conclusiones.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Es imprescindible realizar un estudio de las disposiciones legales y la situación política de cada una de las entidades en donde se pretenda establecer una negociación, tanto a nivel local como regional y nacional, teniendo en consideración que el gobierno es el principal regulador, expropiador, concesionario y subsidiario de las empresas.

Para las industrias y/o empresas que sean proveedores gubernamentales o que dependen de la explotación de una concesión, como es el caso de las televisoras, radiodifusoras, extractivas, operadoras de carreteras, entre otras, un cambio en el partido político en el poder implica la necesidad de tener varias estrategias a la mano para implementar en cuanto los rumbos políticos cambien.

Las decisiones políticas como son los tratados de libre comercio, que se traducen en disposiciones legales, afectan a empresas que se encontraban en sectores protegidos anteriormente por el mismo gobierno. El ejemplo más representativo es el de la telefonía local y de larga distancia en México, en donde Teléfonos de México, S.A. cambió sus estrategias para enfrentar la entrada al mercado de competidores extranjeros, ya que hasta 1995 había sido un monopolio. Dado que Telmex ya sabía de esta apertura, tomó algunas medidas, como tratar de mejorar el servicio en términos de calidad, atención, respuesta y precio, así como inversión en tecnología y desarrollo de nuevos productos. Actualmente Telmex conserva 75% de la participación del mercado mexicano.

Asimismo, las disposiciones jurídicas en el área fiscal sufren constantes modificaciones, lo que implican un análisis serio por parte de los empresarios para tomar las prevenciones necesarias para su cumplimiento y aprovechamiento.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas influyen en la decisión de inversión en una entidad o país, así como en las condiciones de inversión y en el precio de una adquisición. Un país donde no existe gravamen a la repatriación de capital o utilidades, tiende a ser más atractivo que un país donde se graven estos actos. Es importante señalar que las fuerzas mencionadas pueden representar oportunidades para algunas empresas, en tanto que para otras pueden traducirse en amenazas.

Fuerzas tecnológicas

Los cambios y descubrimientos tecnológicos han revolucionado en múltiples ocasiones a la industria; la ciencia evoluciona constantemente y se explota en nuevas fuentes de negocios. La robótica, las fábricas automáticas, los medicamentos que curan nuevas enfermedades, la comunicación celular, el Internet, la computación, repercuten en las empresas y en sus decisiones.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

En la práctica, las decisiones relativas a la tecnología a menudo se delegan a las áreas de investigación y desarrollo, sin relacionar sus implicaciones en las estrategias del negocio. Las tecnologías de punta pueden influir en una estrategia de reducción de costos o de diferenciación de producto, por lo que resulta indispensable hacer el análisis de esta fuerza.

Factores que guían la competencia

Otro análisis indispensable es el de la competencia; reunir y evaluar información acerca de los competidores principales es esencial para formular buenas estrategias. Normalmente se da como resultado de los estudios de mercado, cuya finalidad es estudiar los ecosistemas de negocio para entender el comportamiento de la oferta y la demanda actual y potencial, con base en el desempeño de los competidores.

Esta auditoría externa implica un costo económico que va en función de la magnitud de dicha auditoría y de la empresa que la requiera. No es lo mismo buscar a los competidores de una empresa en todo el mundo, que a los competidores de la localidad en que se encuentra el mercado de la negociación.

Por lo anterior, es recomendable que el análisis se concentre en función del mercado que se pretende abarcar. Así, es obvio que una pequeña empresa restringirá su mercado a un área geográfica perfectamente definida.

Existen numerosas publicaciones como periódicos, revistas, semanarios y el Internet, que proporcionan información actual de los sectores de la economía en nuestro país y a nivel internacional, por lo que el costo del análisis dependerá del tamaño de la empresa y sus recursos; no es necesario que sea un estudio complejo; sin embargo, el no hacer dicho análisis puede implicar costos mayores que afecten incluso la supervivencia de la empresa.

Para realizar un estudio de la competencia es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son, su participación de mercado y sus respectivas ventajas competitivas; esto último es muy importante, ya que nos permite entender la razón por la que el cliente prefiere comprar con ellos y cómo poder estructurar nuestra organización para ser competitiva.

Dentro de este marco, es muy importante no solamente estudiar a la competencia actual, sino también a la competencia potencial, así como todas aquellas organizaciones que puedan ofrecer sustitutos a nuestros productos.

Tal es el caso de Sony con el walkman, que en julio de 1979 dio inicio con el mercado de los dispositivos portátiles de música, la cual dominó por más de 20 años hasta que Apple (una empresa que no pertenecía a ese mercado) lanzó el iPod en octubre del año 2001. Hoy Apple, con este dispositivo digital tiene cerca del 73% del mercado, mientras que Sony menos del 8%.

Tal vez se pueda llegar pensar que es complicado vislumbrar la aparición de productos sustitutos. Sin embargo, si se está al tanto del desarrollo de nuevas tecnologías es posible para alguien que conoce su mercado, intuir nuevos caminos.

Por ejemplo, hoy en día se tiene la tecnología para transmitir datos a través de la corriente eléctrica; así es, transmitir información a través de los enchufes de corriente de las casas. ¿Se imaginan a las compañías de luz entrando en el mercado de Internet, con una infraestructura ya montada, a precios muchas veces menores que la oferta que hoy tenemos?

Lecturas adicionales



Lea en la web del libro el artículo:

Cambiando mi iPod por un walkman

Una vez terminada la lectura realice un foro y discuta el impacto de los cambios tecnológicos en la sociedad y en las organizaciones, documente las conclusiones.

Documente los argumentos.

Clientes, proveedores y otros grupos de interés

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, pues es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y la razón por las que éstas consiguen obtener los ingresos y rendimientos para posicionarse y consolidarse en el mercado.

Siempre que se habla de mejorar la oferta nos referimos a poder brindar soluciones que se adecuen perfectamente a las necesidades de los clientes, por lo que resulta trascendental conocerlos lo mejor posible. Por lo tanto, dentro del análisis externo es importante hacer una revisión de las características, comportamiento y tipo de relación que se tiene con ellos, recopilando la mayor cantidad de información posible para poder crear una verdadera oferta de valor. El proceso de recopilación de información normalmente representa parte de una metodología que recibe el nombre de CRM (Customer Relationship Management) o *administración de las relaciones con el cliente*.

Conocer al cliente nos permite entender el poder negociador que tiene y tomar las medidas correspondientes para reducir impactos negativos en la empresa.

Un cliente tiene alto poder de negociación cuando:

- Compra gran parte de la producción total de una industria.
- El producto que se compra en una industria representa una parte importante de las ventas de la empresa.
- Puede cambiar a otro producto con un costo muy bajo.
- Los productos de la industria no son únicos o son estandarizados.

Asimismo, los proveedores representan una fuerte influencia en el funcionamiento de la empresa, por lo que es importante también estudiar su poder negociador.

Un proveedor tiene alto poder de negociación cuando:

- Domina el mercado del producto o servicio que ofrece.
- La industria no tiene productos sustitutos satisfactorios.
- La empresa no es un cliente importante.
- Los bienes que provee son cruciales para el éxito de la empresa.

Por otro lado, es importante también considerar a todas aquellas organizaciones que pueden tener gran influencia en el funcionamiento de la empresa, tales como organizaciones ambientales, grupos vecinales, sindicatos, etcétera.

Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Análisis de Entorno que se muestra en la figura 4.10.
Descárguela y realice:
El análisis del entorno para el caso de estudio Gamo SA.
El análisis del entorno de su organización.

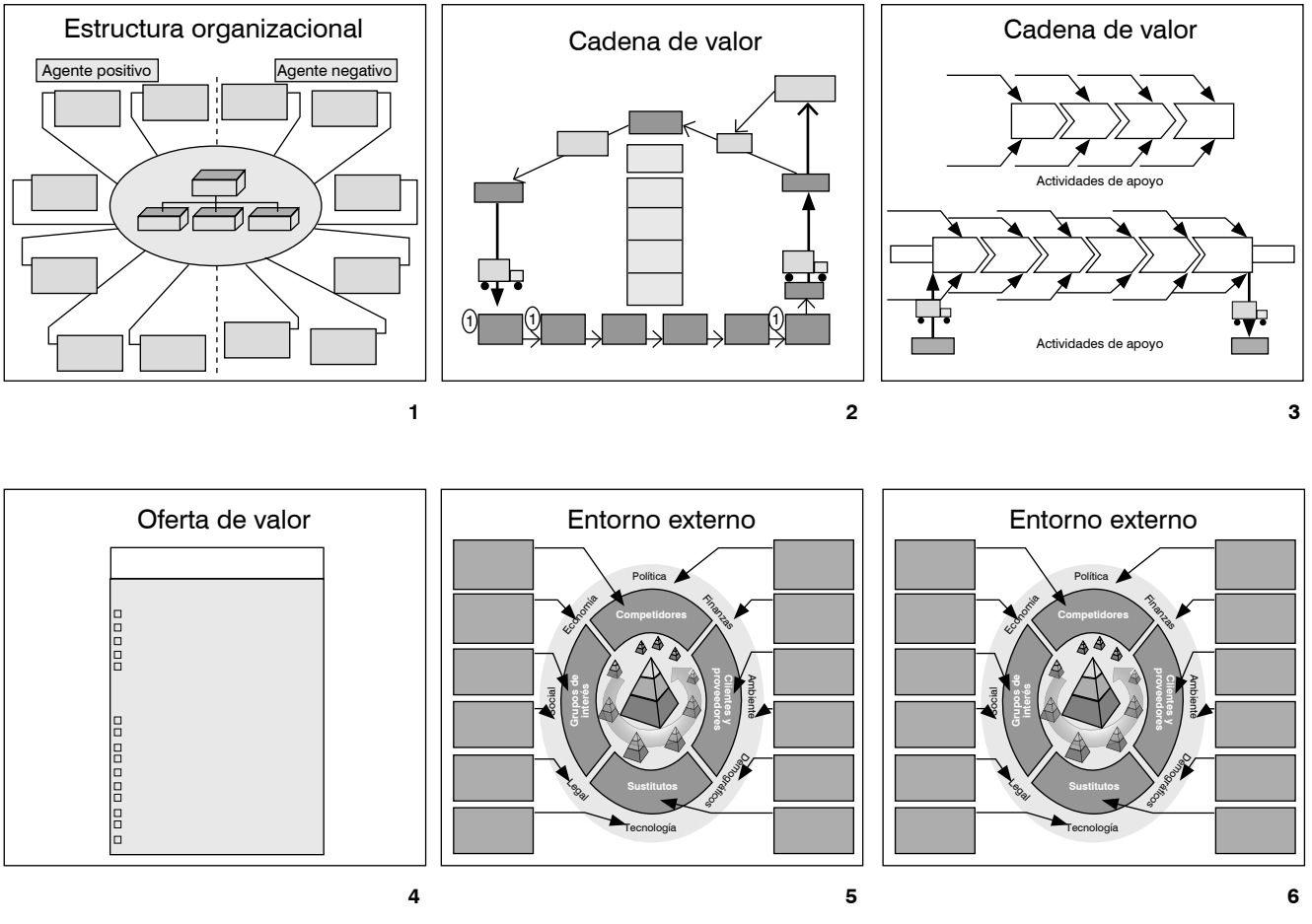


Figura 4.10 Plantilla para realizar el análisis de entorno.

4.4 Lecciones de estrategia empresarial: conocimiento del negocio



Un sacerdote va conduciendo cuando ve una religiosa parada a un lado de la carretera esperando el autobús. Él se detiene y le ofrece llevarla hasta el pueblo más próximo. Ella acepta y pone el equipaje en el asiento trasero. Al sentarse, su hábito se abre un poco y deja ver su hermosa pierna.

Cuando el sacerdote lo advierte, casi ocurre un accidente; consigue controlar el automóvil, aunque no resiste la tentación y pone la mano en la pierna de ella.

La religiosa mira al sacerdote y le dice:

— Padre, recuerde el Salmo 129.

El sacerdote retira rápidamente su mano y pide disculpas, pero sus ojos se resisten a dejar de mirar la pierna, por lo que, poco después, su mano salta de la palanca del cambio esta vez a la rodilla de la religiosa:

— Padre, recuerde el salmo 129 —reitera la religiosa.

El sacerdote, contrariado, retira la mano y trata de disculparse:

— La carne es débil, hermana...

Llegan a su destino, ella mira al sacerdote significativamente y le agradece el favor de haberla acercado a su destino. Él prosigue su viaje y cuando llega a su destino corre a ver lo que dice el salmo 129.

Salmo 129:

"Desde lo hondo a ti grito, Señor;
Señor, escucha mi voz;
estén tus oídos atentos
a la voz de mi súplica.
Si llevas cuenta de los delitos, Señor,
¿quién podrá resistir?
Pero de ti procede el perdón,
y así infundes respeto."

¿Qué implica el Salmo 129? El salmo 129 es uno de los siete salmos penitenciales. Su intención está en la misericordia de Dios y su prontitud al perdón, pues si no olvida los pecados y los guarda cuidadosamente en su memoria, reteniendo la culpabilidad de los hombres, ¿quién podrá subsistir o mantenerse incólume ante su tribunal?

El conocimiento del negocio es un marco de referencia dentro del cual el estratega ejerce su juicio profesional. Comprender el negocio y usar esta información apropiadamente ayuda entre otras cosas para evaluar riesgos e identificar problemas, planear y desarrollar el crecimiento de la organización, evaluar la evidencia de la información de mercado y proporcionar mejor servicio al cliente**. En conclusión, se debe estar informado al máximo sobre temas relacionados con el negocio o se expone al riesgo de perder grandes oportunidades. El punto de partida de toda mejora competitiva es la plena convicción de la necesidad de hacerla.**

4.5 Resumen: La planeación estratégica: el análisis



Materiales adicionales en la Web

A manera de resumen vea la presentación 04

La Planeación Estratégica - Análisis



La finalidad de la etapa de *análisis* en la planeación estratégica consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización dos grupos de factores:

1. Factores internos, obtenidos de elementos como la estructura organizacional, la cadena de valor y la oferta de valor.

2. Factores externos tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales.

Al conjunto de factores internos y externos que afectan directa o indirectamente el funcionamiento de una organización se le conoce como *ecosistema de negocios*. Toda actividad que se genera dentro de un ecosistema es con el fin de mantener el equilibrio del sistema, ya que esto garantiza la supervivencia de las "organizaciones" que forman parte de él. Se puede decir que cada ecosistema de negocios se autorregula a través de ajustes permanentes de oferta y demanda.

Al proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de una organización se conoce como el *análisis del entorno interno*. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, así como las actividades que puede controlar y que desempeña muy bien o muy mal.

El objetivo del *análisis del entorno externo* consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera.

En este análisis se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el marco internacional. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización y sus principales competidores, como también el estado de desarrollo del mercado.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

4.6 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El Alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web



1. Consiste en descubrir las formas en que influirán los factores que rodean a la organización.

- **a.** Análisis del entorno
- **b.** Planeación estratégica
- **c.** Planeación normativa

2. Consiste en el análisis de los factores (funcionales y estructurales) hacia el interior de la organización del que se derivan las fortalezas y debilidades

- **a.** Análisis interno
- **b.** Análisis externo
- **c.** Análisis global

3. Consiste en el análisis de los factores fuera del control de la organización y en los que se encuentra inmersa, del que se derivan las oportunidades y amenazas

- **a.** Análisis interno
- **b.** Análisis externo
- **c.** Análisis global

4. Es el conjunto de organizaciones dentro de un entorno del mercado

- **a.** Cadena de valor
- **b.** Ecosistema de negocios
- **c.** Equilibro de mercado

5. Nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización.

- **a.** Análisis de la cadena de valor
- **b.** Análisis de la oferta de valor
- **c.** Análisis de la estructura organizacional

6. Consiste en el análisis de los factores de diferenciación que generan ventajas competitivas en las organizaciones con respecto de otras en su ecosistema de negocios
 - **a.** Análisis de la cadena de valor
 - **b.** Análisis de la oferta de valor
 - **c.** Análisis de la estructura organizacional
7. Consiste en dividir a la organización en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.
 - **a.** Análisis de la cadena de valor
 - **b.** Análisis de la oferta de valor
 - **c.** Análisis de la estructura organizacional
8. Son elementos correspondientes a las llamadas actividades de apoyo dentro de la cadena de valor
 - **a.** Administración de recursos humanos y abastecimiento
 - **b.** Logística interna, mercadeo y ventas
 - **c.** Áreas funcionales y jerarquía organizacional
9. Son elementos correspondientes a las llamadas actividades primarias dentro de la cadena de valor
 - **a.** Administración de recursos humanos y abastecimiento
 - **b.** Logística interna, mercadeo y ventas
 - **c.** Áreas funcionales y jerarquía organizacional
10. Son los tres ambientes de estudio dentro del análisis del entorno externo
 - **a.** Socioeconómico, político-jurídico y tecnológico
 - **b.** Producto, competidores y socioeconómico
 - **c.** Inmediato, nacional e internacional

4.7 Contenido interactivo



El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Caso de Estudio

- El reto Gamo S.A.

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

1. Cambiando mi iPod por un walkman
2. Mapeo de la cadena de valor
3. Mc quiebra
4. McDonal's
5. Perú tiene una nueva Ley General del Ambiente
6. Predators and Prey
7. Ecosistemas de negocio (resumen en castellano)

Vínculos a páginas Web recomendadas

1. Giving up my iPod for a Walkman
2. Sobre la Crisis Hipotecaria Subprime: Lecciones Mínimas sobre Solidaridad y Riesgo Moral en el Sistema Financiero
3. Cronología de la crisis económica
4. Evaluación preliminar del impacto en México de la influenza AH1NI
5. La crisis Argentina de 2001-2002

* Presentación

- 03 La Planeacion Estratégica – Análisis

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

4.8 Bibliografía

Alles, Martha. *Gestión por competencias*. Granica, 2003.

Ackoff. R. *Creating the Corporate Future*, Willey, Nueva York, 1981.

Chiavenato A. *Iniciación a la Administración de la Producción*. McGraw-Hill Interamericana, 1993.

David, Fred R. *La gerencia estratégica*. Fondo Editorial Legis, 1990.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall, 1997.

Grünig, Rudolf y Kühn, Richard. *Process-based Strategic Planning*. Springer, 2002.

Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw Hill, 2007.

Kotter John P. *Al frente del cambio*. Urano, 2007.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva*. CECSA, 1987.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, 1998.

Rodríguez, Darío. *Diagnóstico organizacional*, 6ª ed. Alfaomega, 2005.

Rodríguez, Darío. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, 4ª ed. Alfaomega, 2006.

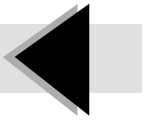
Schandel, Dan E. y Hofer, Charles W. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, 1978.

Tarziján, Jorge. *Fundamentos de estrategia empresarial*. Alfaomega, 2009.

Treat John E ,Thibault Geoge E., y Asin Amy. *Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool*. Strategy & Business, 1996.

Wells, Denise. *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Department of the Navy Total Quality Leadership Office Publication, 1996.

4.9 Páginas Web recomendadas



1. Giving up my iPod for a Walkman
 http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/magazine/8117619.stm

2. Sobre la Crisis Hipotecaria Subprime: Lecciones Mínimas sobre Solidaridad y Riesgo Moral en el Sistema Financiero
 http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012100049

3. Cronología de la crisis económica
 http://www.avizora.com/atajo/informes/usa_textos/0067_cronologia_crisis_economica_usa.htm

4. Evaluación preliminar del impacto en México de la influenza AH1NI
 http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/38894/2010-011_Influenza-L958w.pdf

5. La crisis Argentina de 2001-2002
 http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012100049

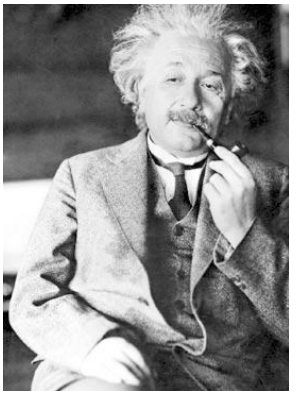
6. Caderas, redes y clústers
 http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/Agroalimentos%20Argentinos%20II%20-%20AACREA.pdf

7. Transmisión de datos por la red eléctrica
 http://www..victorgarcia.org/PLC-v2.ORC.pdf

CAPÍTULO

V

Planeación estratégica: la síntesis



"La definición de la locura es continuar haciendo lo mismo, esperando resultados diferentes"

Albert Einstein

5.1 Síntesis del entorno
5.2 Matriz FODA
5.3 Matriz BCG
5.4 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE)
5.5 Lecciones de estrategia empresarial: el Wal-mart de Sam
5.6 Resumen
5.7 Evaluación
5.8 Contenido interactivo
5.9 Bibliografía

Objetivo

Organizar y seleccionar la información sobre el entorno de la organización, que pueda ser crucial para sus propósitos futuros.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Emplear las herramientas de síntesis para establecer los factores críticos del entorno.
- Estructurar la matriz FODA a partir del análisis del entorno.
- Emplear la matriz BCG para administrar una cartera de negocios.
- Utilizar la matriz McKinsey-GE para la evaluación de las oportunidades de negocio.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Sensibilidad organizacional (SO).
- Planificación y organización (PO).
- Iniciativa (IC).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).
- Toma de decisiones (TD).
- Adaptabilidad (AD).
- Niveles de trabajo (NT).
- Flexibilidad (FL).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

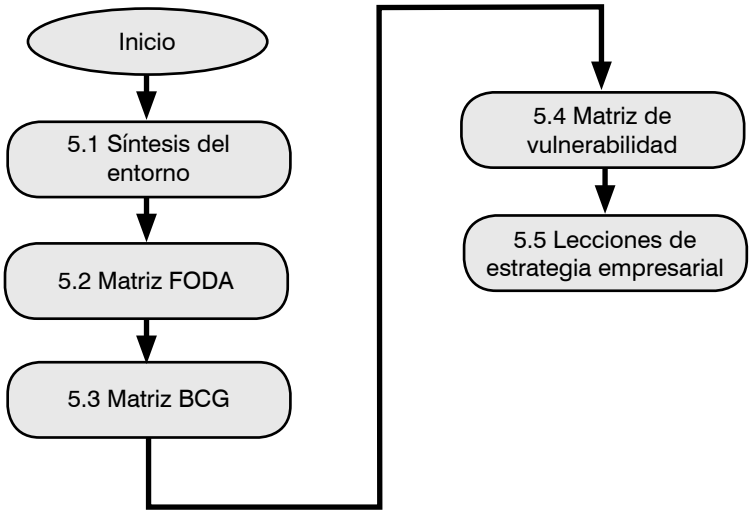
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Conoce las herramientas de síntesis en la planeación estratégica
- Identifica los factores que conforman la matriz FODA
- Reconoce la utilidad y las características de la matriz de análisis sistémico
- Reconoce la utilidad y las características de la matriz de impacto-probabilidad
- Reconoce la utilidad y las características de la matriz BCG
- Reconoce la utilidad y las características de la matriz McKinsey-GE



En los contenidos interactivos podrá consultar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados del capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



5.1 Síntesis del entorno

El análisis del entorno puede resultar en una gran cantidad de información difícil de manejar, sobre todo si la organización ocupa una posición de poca ventaja competitiva. Por ello es necesario resumir y organizar la información para que nos permita tener un panorama claro de las acciones que se debe seguir en el desarrollo de objetivos estratégicos.

A partir de la información se requiere discernir cuál situación es crítica para la organización y qué prioridades existen según las bases estructurales (misión, visión y valores). Aun sabiendo que todo lo obtenido en el análisis del entorno es importante de considerar, no siempre se tendrá la capacidad, los recursos y el tiempo para atender todas las necesidades, por lo que se deberá resumir a un conjunto mínimo de situaciones que se puedan atender con la infraestructura que se tiene.

Herramientas de síntesis

Para sintetizar la información se cuenta con varias herramientas, algunas tan antiguas como la metodología de la *planeación estratégica*, otras que se han ido desarrollando a lo largo de los últimos años. Estas herramientas aportan un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

A este conjunto de herramientas se les conoce como *técnicas de portafolio* para el análisis de competitividad, y son las siguientes:

- **Matriz FODA**
- **Matriz BCG**
- **Matriz McKinsey-GE**

5.2 Matriz FODA

Una de las creencias más extendidas en el ámbito empresarial es que la matriz FODA (acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**)** se realiza a partir de una lluvia de ideas, sin embargo esto no es así. La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste se desenvuelve.

La matriz FODA (DAFO, o SWOT por sus siglas en inglés) es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la

corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, relación producto-mercado, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios, etcétera.

La matriz FODA se realiza en dos etapas sencillas:

- Clasificación de los factores del FODA
- Selección de los factores clave

Clasificación de los factores del FODA

Lo primero es separar del análisis del entorno los factores del FODA. Del análisis del entorno interno se derivarán las fortalezas y debilidades, y del análisis del entorno externo se obtendrán las oportunidades y amenazas, tal como se aprecia en la figura 5.1.

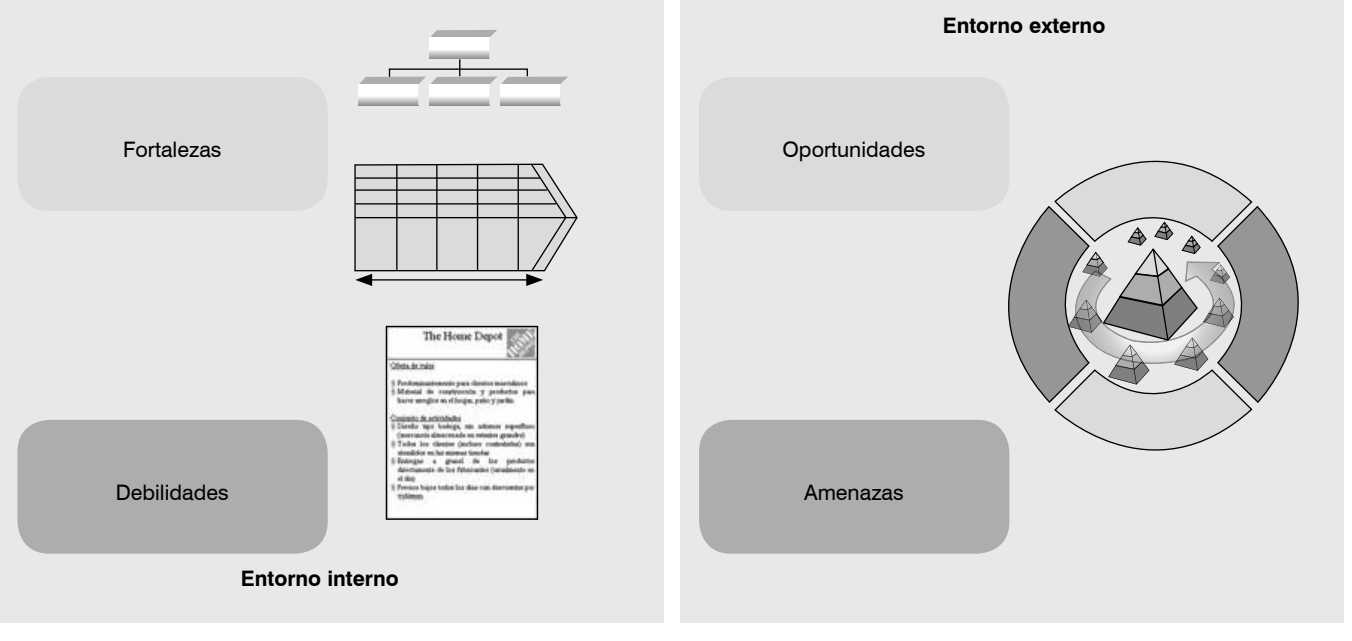


Figura 5.1 Matriz FODA.

Se deben revisar los enunciados obtenidos del análisis de entorno y discernir en dónde se deben clasificar. Recordemos que el resultado del análisis del entorno es un conjunto de enunciados que expresan hechos, situaciones o problemáticas, por lo que un simple vistazo permitirá darnos una idea de cómo hacer la clasificación como se ve en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 Matriz FODA.

Factores internos	
Fortalezas (F): Por ejemplo, ventajas en administración, atención al cliente, bajos costos de operación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etcétera.	***Debilidades (D):*** Por ejemplo, mermas, errores de calidad, fallas en el servicio, recursos insuficientes, etcétera.

Factores externos	
Oportunidades (O): Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales, nuevos productos y servicios que pueden agregarse a la línea de productos ya existente (considérense también los riesgos), etcétera.	***Amenazas (A):*** Por ejemplo, incremento en el número de establecimientos con productos y servicios superiores en calidad, aumento de precios en insumos, situación política inestable, etcétera.

Por ejemplo, si derivado del análisis del entorno encontramos los siguientes enunciados:

Entorno interno:

- Muy baja rotación de personal (2%)
- Problemas recurrentes de espacio en almacén de producto terminado
- Carencia de políticas financieras y de pagos
- Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente
- Eficiencia del 100% en embarques
- Sistema de gestión integral de administración y producción
- Tiempo de respuesta inadecuado de investigación y desarrollo

Estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Factores internos:

Factor	Factor
Muy baja rotación de personal (2%)	Fortaleza
Problemas recurrentes de espacio en almacén de producto terminado	Debilidad
Carencia de políticas financieras y de pagos	Debilidad
Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente	Fortaleza
Eficiencia del 100% en embarques	Fortaleza
Sistema de gestión integral de administración y producción	Fortaleza
Tiempo de respuesta inadecuado de investigación y desarrollo	Debilidad

Por otro lado si se tienen los siguientes enunciados:

Entorno externo:

- Disminución de precios en el consumo eléctrico
- Cierre de proveedores importantes
- Aumento de la inversión en infraestructura del sector público
- Disminución de pedidos de clientes internacionales
- Incremento de la inflación por encima del 6%
- Los competidores carecen de fábricas locales

Estos se pueden clasificar como sigue:

Factores externos:

Factor	Factor
Disminución de precios en el consumo eléctrico	Oportunidad
Cierre de proveedores importantes	Amenaza
Aumento de la inversión en infraestructura del sector público	Oportunidad
Disminución de pedidos de clientes internacionales	Amenaza
Incremento de la inflación por encima del 6%	Amenaza
Los competidores carecen de fábricas locales	Oportunidad

Es obvio que en la mayoría de los casos es claro definir cuáles son fortalezas y debilidades y cuáles oportunidades y amenazas, sin embargo es posible encontrarse algunas situaciones que puedan crear algún conflicto.

Por ejemplo, para una fábrica de productos de exportación una devaluación puede ser vista como una amenaza, debido al aumento del costo de insumos de importación; pero también podría ser vista como una oportunidad, ya que podría aumentar la demanda de sus productos. Para estos casos, es importante que se puedan proyectar escenarios económicos (a través de simulaciones, modelos matemáticos o extrapolaciones financieras) que permitan establecer cuál podría ser el efecto real (positivo o negativo) para la organización.

Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz FODA, que se muestra en la figura 5.2.

Descárguela y realice:

- El análisis FODA para el caso de estudio Gamo SA.
- El análisis FODA para su organización.

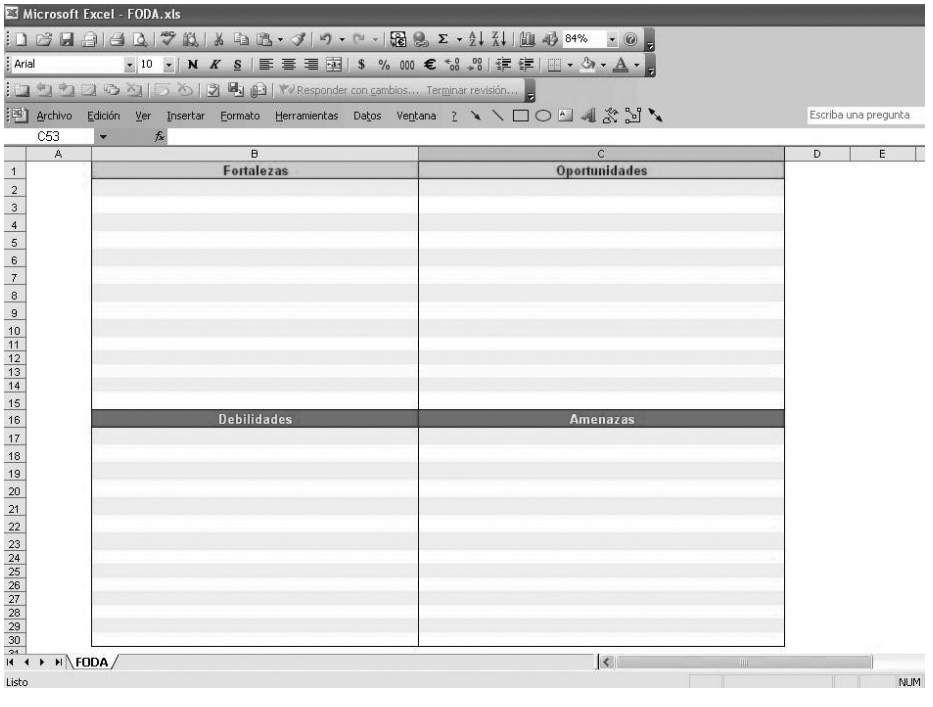


Figura 5.2 Plantilla en Excel Matriz FODA

Selección de los factores clave del FODA

La matriz FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Si bien, derivado de análisis de entorno, puede encontrarse un sinnúmero de situaciones que la empresa debe tomar en cuenta, es importante resumir aquellas que se consideren sustanciales para el futuro de la organización; es por esto que no todo lo que se encuentra en el análisis del entorno debe formar parte de la matriz FODA.

Para seleccionar aquellos factores que deben ser incluidos en la matriz FODA se tienen dos técnicas:

1. Matriz de análisis sistémico (factores del análisis interno)
2. Matriz de impacto-probabilidad (factores del análisis externo)

Lo más importante de los resultados plasmados en la matriz FODA son los objetivos estratégicos que se puedan establecer para aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades, así como las medidas para tratar de cambiar o afrontar las debilidades o las amenazas, e incluso, transformar una situación adversa en un beneficio para la organización.

Matriz de análisis sistémico (de influencia)

La matriz de análisis sistémico permite identificar los factores que tendrán una mayor repercusión en el funcionamiento de la organización a través de entender su influencia a nivel organización (como sistema).

El primer paso consiste en neutralizar los enunciados de manera que se extraiga exclusivamente el factor y no su diagnóstico. Por ejemplo:

Enunciado	Factor
Muy baja rotación de personal (2%)	Rotación de personal
Eficiencia del 100% en embarques	Embarques
Problemas recurrentes de espacio en almacén de producto terminado	Almacén de producto terminado
Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente	Servicio al cliente
Carencia de políticas financieras y de pagos	Políticas financieras y de pagos
Sistema de gestión integral de administración y producción	Sistema de gestión
Tiempo de respuesta inadecuado de investigación y desarrollo	Investigación y desarrollo

A partir de este resultado se elabora una matriz para valorar la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás. Con este ejercicio, el primer panorama estático que se obtuvo del análisis interno ahora se hace dinámico, es decir, "la foto se convierte en una película".

Para el análisis de la influencia partimos siempre del estado actual, no de una situación futura, deseada o imaginaria. La pregunta de la influencia "directa" es una cuestión que queda a criterio de cada uno, lo que en muchas situaciones no genera diferencias de opinión y en otras situaciones sí. Esto conduce a un proceso de debate en búsqueda de una valoración más acertada al modelo de sistema.

Los factores de influencia ya "neutralizados" se registrarán en la matriz y a cada factor le corresponderá una letra. La secuencia no es importante.

El moderador y los demás integrantes del grupo de trabajo se deben plantear siempre las mismas preguntas:

¿Existe una influencia directa del factor XX en el factor YY?

- **Si la respuesta es "No", registre un "0" en el campo correspondiente.**
- **Si es "Sí", pase a la pregunta siguiente.**

¿Es esta influencia más bien alta, media o baja?

- **Registre 3, 2 o 1 en el campo correspondiente, respectivamente.**

En este caso la influencia de un factor en sí mismo no se investigará. De esta forma se agotan todas las relaciones hasta completar la matriz de influencia que se muestra en la tabla 5.2.

El moderador se encargará de orientar la sesión de revisión. Él será el responsable de formular las preguntas indicadas anteriormente nombrando siempre los factores con su definición completa, ya que de lo contrario, puede perderse rápidamente su significado durante la discusión.

Tabla 5.2 Matriz de influencia.

Influencia sobre: / de:		A	B	C	D	E	F	G	SA
Rotación de personal	A		2	2	1	0	1	2	8
Embarques	B	2		0	3	0	1	0	6
Almacén de producto terminado	C	1	3		3	1	0	0	8
Servicio al cliente	D	3	1	1		1	1	2	9
Políticas financieras y de pagos	E	0	1	2	0		3	0	6
Sistema de gestión	F	0	2	3	3	3		1	12
Investigación y desarrollo	G	0	1	1	3	1	1		7
	SP	6	10	9	13	6	7	5	
	SA x SP	48	60	72	117	36	84	35	

El moderador debe procurar que todos concuerden a través del debate en una valoración clara e inequívoca. Después de completar los campos correspondientes de la *matriz de influencia*, añadiremos los números en la línea vertical y horizontal y obtendremos para cada factor lo siguiente:

- **La suma activa (SA):** indica la intensidad de la influencia del factor en el sistema global en relación con los otros (impacto).
- **La suma pasiva (SP):** indica la intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor (afectación).
- **SA x SP**: la última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva. Eso nos permitirá saber el nivel de importancia del factor.

Los valores numéricos a calcular para la intensidad de la influencia no deben determinarse mediante votación o cálculo matemático de valores medios. Más bien debe efectuarse una breve discusión acerca del contenido que lleve a un consenso; por lo tanto, los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre una visión común del sistema.

Es importante tener presente el tiempo necesario para la tarea. Así, de 10 factores se obtienen 90 vínculos de influencia y si cada discusión dura sólo dos minutos, serían necesarias tres horas de trabajo. Sin embargo, la realidad indica que pueden realizarse múltiples vínculos en cuestión de segundos.

A veces y dependiendo del caso en particular, se torna muy difícil trabajar una sola matriz de influencia, por lo que está permitido metodológicamente trabajar en dos o más matrices. Por lo general, esto se aprecia en el momento de establecer el mapa mental de factores donde se observarán las ramificaciones corres-pondientes.

La *suma activa* y la *suma pasiva* de cada factor de la matriz de influencia permiten crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un lugar a cada factor. Se utiliza el eje X para la suma activa y el eje Y para la suma pasiva. Ambos ejes tienen la misma medida determinando así sus cuadrantes respectivos. Estos cuadrantes nos ayudan a dividir el conjunto de factores de manera aproximada, en la cual éstos tienen influencia hacia otros factores y están influenciados por los demás.

En la figura 5.3 se aprecian los cuadrantes:

- **Activo (alto impacto, baja afectación)**
- **Pasivo (bajo impacto, alta afectación)**
- **Crítico (alto impacto, alta afectación)**
- **Inerte (bajo impacto, baja afectación)**

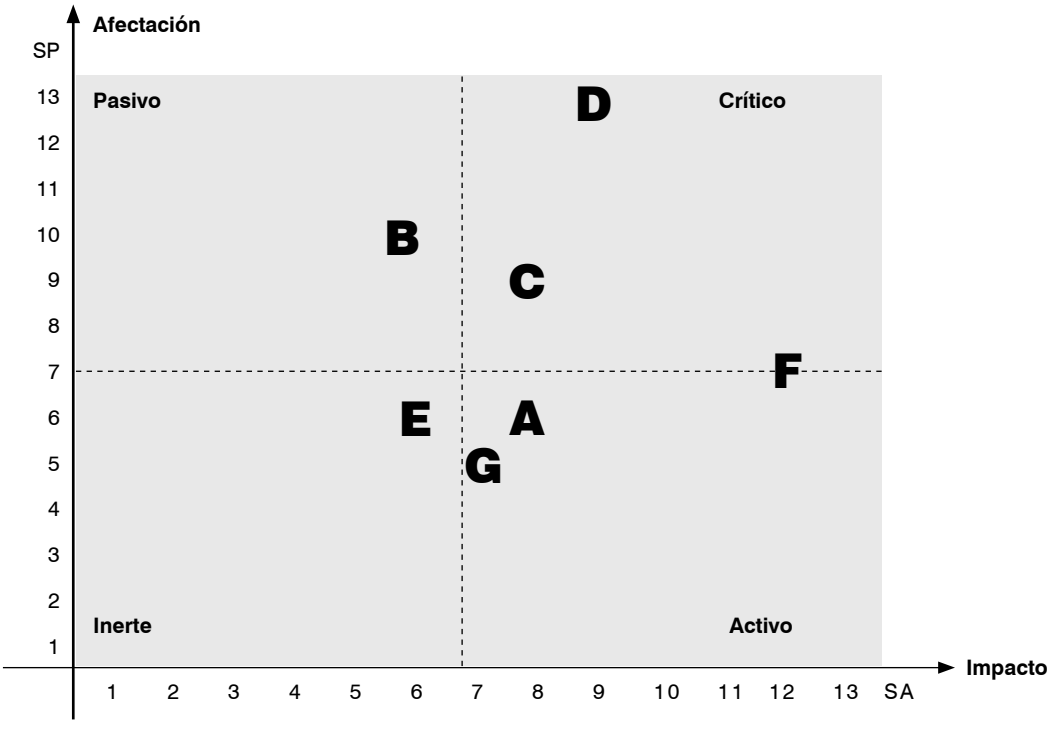


Figura 5.3 Esquema axial.

Cuadrante activo: al modificar estos factores de manera directa o con ayuda de otros se puede obtener un mejor resultado en relación con el desempeño. Si se trata de proyectos, la cantidad de opciones disponibles es siempre un factor de influencia estrictamente activa.

Cuadrante crítico: modificaciones a estos factores pueden lograr una alta repercusión de efectos, pero también pueden darse efectos indeseados sobre la cantidad de factores del propio cuadrante y sobre otros factores. Se debe prestar especial atención antes de iniciar acciones de intervención en el sistema.

Cuadrante pasivo: aquí debe controlarse el comportamiento de los diferentes flujos. Intervenciones en factores de este cuadrante tardan mucho, antes de repercutir sobre el sistema en general.

Si se acumulan demasiados factores en un cuadrante, entonces debe verificarse la consistencia y el nivel de abstracción de los factores que se seleccionaron, ya que alguno de ellos está definido en forma tan global que empuja a los otros a un rincón (un ejemplo muy común es el "clima laboral").

Finalmente, si se tiene que seleccionar un número reducido de factores, éstos deberán ser en primer lugar aquellos del cuadrante crítico, en segundo lugar los del cuadrante activo y finalmente aquellos del cuadrante pasivo.



Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz de influencia que se muestra en la figura 5.4. Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.

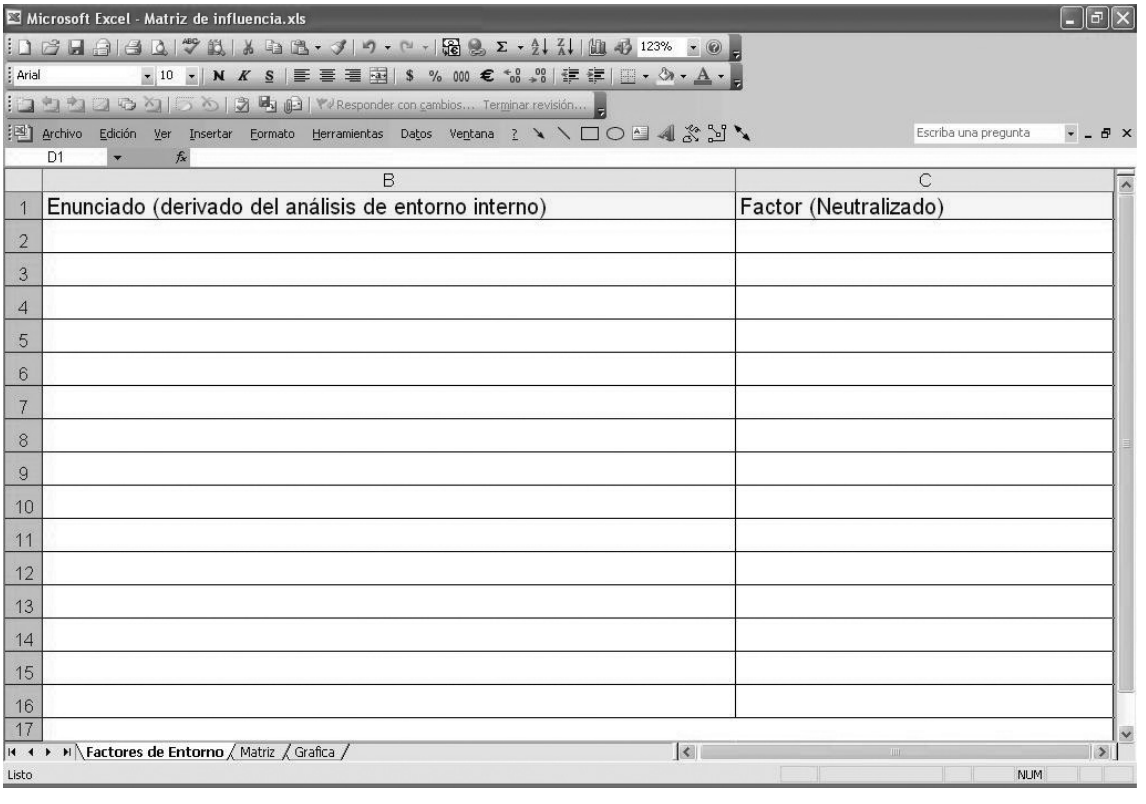


Figura 5.4 Plantilla Matriz de influencia.

Matriz de impacto-probabilidad

El propósito de esta matriz es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas con el fin de destacar aquellas que podrían afectar de manera importante a la organización. Consiste en tomar cada una de las oportunidades y amenazas evaluándolas tanto en su impacto como en la probabilidad de ocurrencia; se puede usar una escala arbitraria basada en un criterio numérico; véase la tabla. 5.3.

Tabla 5.3 Matriz de impacto-probabilidad.

Oportunidad		Probabilidad	Impacto
A.	Disminución de precios en el consumo eléctrico	9	7
B.	Aumento de la inversión en infraestructura del sector público	8	6
C.	Falta de infraestructura local de la competencia	10	10
D.	Eliminación de barreras comerciales	4	4
E.	Apertura de fuentes de financiamiento	4	6
F.	Integración vertical	4	8
G.	Crecimiento demográfico	6	4
Amenaza		**Probabilidad**	**Impacto**
A.	Cierre de proveedores importantes	7	6
B.	Disminución de pedidos de clientes internacionales	4	8
C.	Incremento de la inflación por encima del 6%	7	7
D.	Economías de escala	7	3
E.	Recesión económica	10	8
F.	Cambio en los gustos y necesidades de los compradores	4	4

El impacto y la probabilidad representarán las coordenadas en la gráfica impacto-probabilidad, de manera que puedan apreciarse aquellas oportunidades y amenazas que deban considerarse en primer lugar, como se muestra en la figura 5.5.

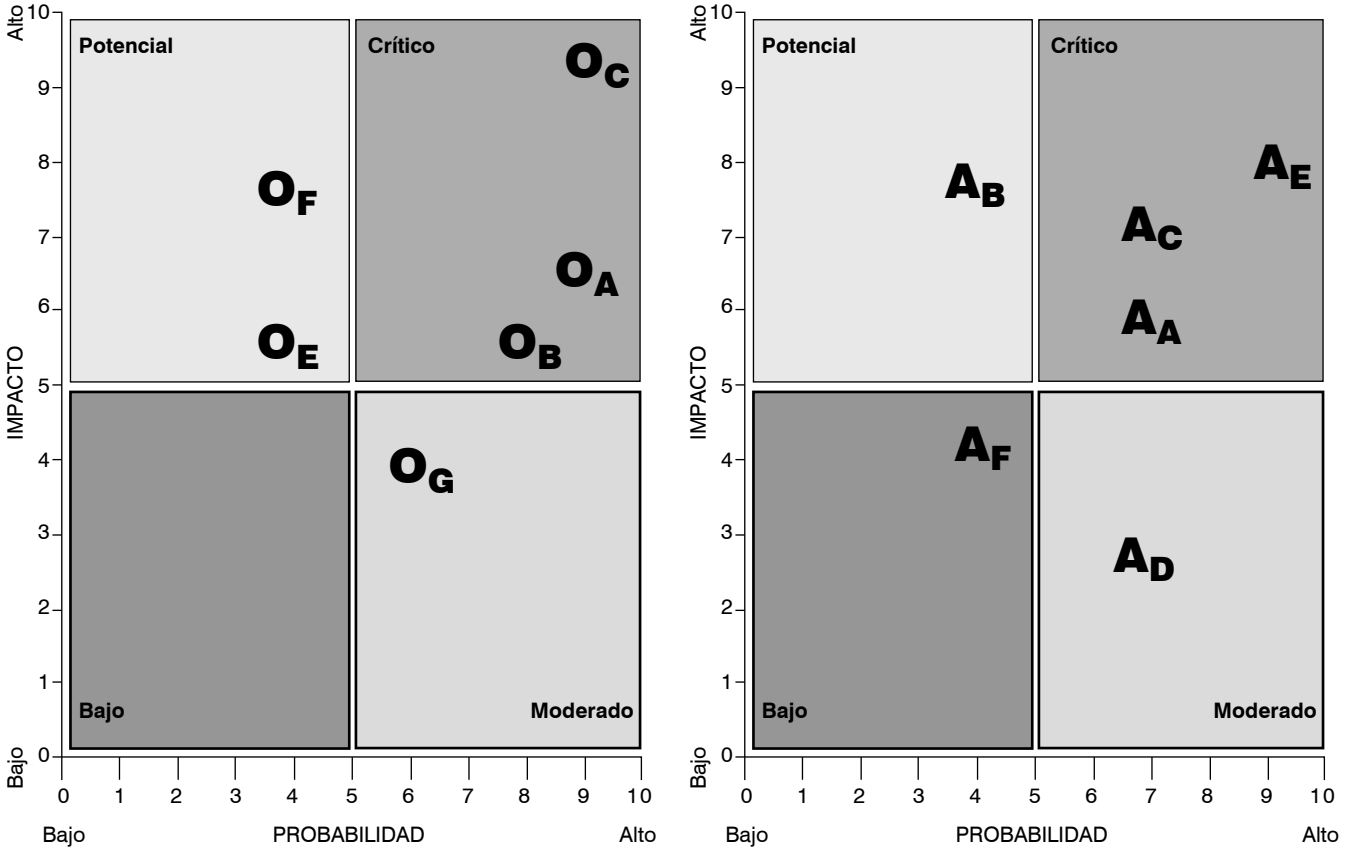


Figura 5.5 Matriz de impacto-probabilidad.

Cuadrante crítico: las oportunidades y amenazas que se encuentran en este cuadrante deben ser consideradas en primer lugar, ya que la probabilidad de ocurrencia es inminente y el impacto en la organización es alto.

Cuadrante potencial: si bien el impacto puede ser alto para la organización, la probabilidad de ocurrencia es baja. Deben ser consideradas en segundo lugar y seriamente, debido a que las condiciones del entorno pueden cambiar en cualquier momento haciendo de estas oportunidades o amenazas factores críticos.

Cuadrante moderado: deben ser consideradas en tercer lugar, ya que aun cuando la probabilidad de ocurrencia es alta, el impacto para la organización es bajo. Sin embargo, tampoco se puede descartar que las condiciones del entorno propicien que oportunidades o amenazas de bajo impacto, lleguen a convertirse en factores críticos. Por ejemplo, nadie pudo prever el impacto que a la larga tendría en los Estados Unidos el problema de las hipotecas *subprime* en todos los aspectos de la economía mundial, cuando aparentemente se trataba de un problema que afectaba únicamente a ciertos sectores.

Cuadrante bajo. Este sería el último cuadrante a considerar, no obstante debe tomarse en cuenta que la naturaleza de los mercados hace difícil pronosticar con certeza el comportamiento del entorno, por lo que una vez reconocidos deberán ser monitoreados con cierta regularidad.

Aunque ciertamente todos lo factores resultado del análisis del entorno son importantes, la organización no siempre tendrá el tiempo, los recursos y la infraestructura para atender a todos. Tanto la matriz de influencia como la matriz de impacto-probabilidad se recomiendan para casos en donde el número de factores resultado del análisis del entorno resulta muy grande y difícil de valorar. Con estas técnicas se puede reducir a un número manejable en términos de prioridades.

Materiales adicionales en la Web



En la Web encontrar la plantilla: Matriz Impacto-Probabilidad que se muestra en la figura 5.6. Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo S.A.
- Su organización.

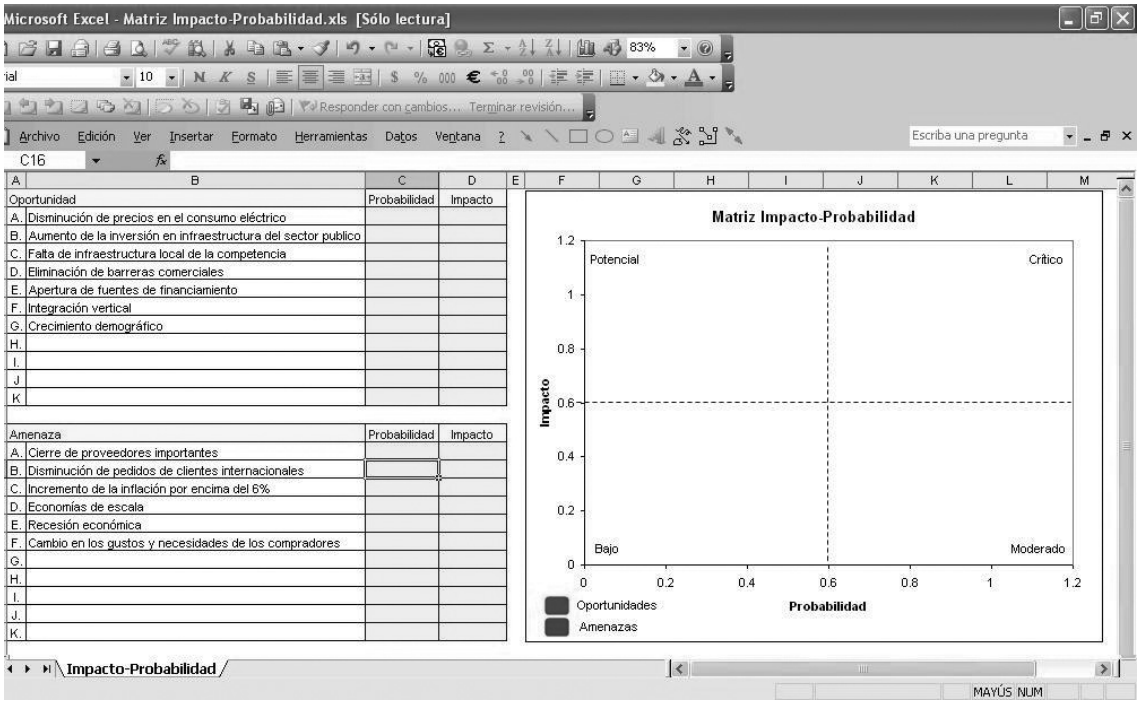


Figura 5.6 Plantilla Matriz Impacto-Probabilidad.

Finalmente, después de los análisis las matrices de influencia e impacto-probabilidad, la matriz FODA puede quedar expresada como en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	***OPORTUNIDADES***
1. Muy baja rotación de personal 2. Suficientes recursos financieros 3. Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente 4. Eficiencia del 100% en embarques 5. Diversidad de productos 6. Ventajas en costos 7. Propiedad de la tecnología	1. Aumento de la inversión en infraestructura del sector público 2. Disminución de precios en el consumo eléctrico 3. Eliminación de barreras comerciales 4. Apertura de fuentes de financiamiento 5. Integración vertical 6. Crecimiento demográfico 7. Falta de infraestructura local de la competencia
DEBILIDADES	***AMENAZAS***
1. Maquinaria obsoleta 2. Atraso en investigación y desarrollo 3. Problemas recurrentes de espacio en almacén de producto terminado 4. Escasa capacitación del personal 5. Productos limitados 6. Débil imagen en el mercado 7. Débil red de distribución 8. Carencia de políticas financieras y de pagos	1. Economías de escala 2. Cierre de proveedores importantes 3. Disminución de pedidos de clientes internacionales 4. Cambio en los gustos y necesidades de los compradores 5. Recesión económica 6. Incremento de la inflación por encima del 6%

Una vez que se ha establecido y numerado el conjunto de elementos que conformarán la matriz FODA, éstos no deberán cambiarse, ya que dicha numeración nos servirá de referencia para los siguientes pasos en la metodología.



Actividades

Utilice la plantilla Matriz Impacto-Probabilidad para calificar los eventos externos a su organización y así determinar aquellos que tengan mayor impacto en ella.

5.3 Matriz BCG

Durante la década de 1960 se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y poder verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

Boston Consulting Group, fundado por Bruce D. Henderson, un vendedor de Biblias egresado de la escuela de negocios de Harvard, desarrolló un modelo de análisis en forma de una matriz. La matriz del BCG muestra de manera gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones en relación con todas las demás divisiones de la organización.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios en relación con su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.
- La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

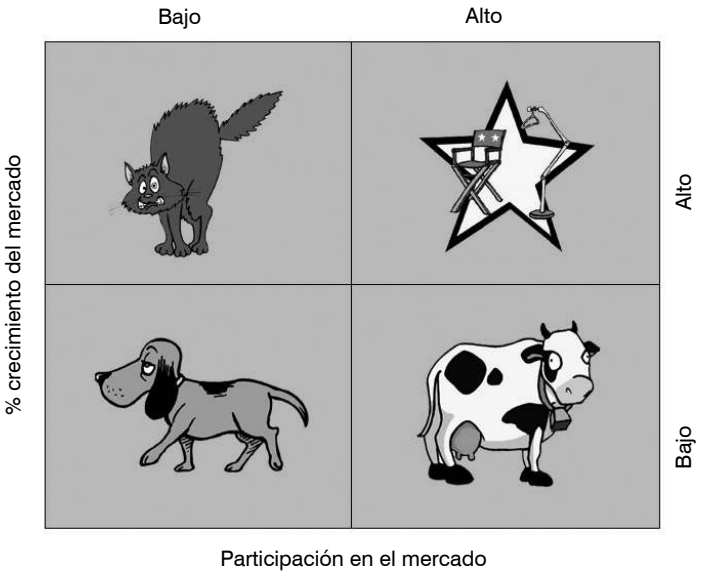


Figura 5.7 Matriz BCG.

La figura 5.7 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración distinta para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto qué tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas, en estrellas, gatos salvajes (o interrogantes), vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:



Figura 5.8 Características de la matriz BCG.

La figura 5.8 muestra la relación que existe entre los requerimientos de inversión y los ingresos que genera la UEN según la categoría asignada en la matriz crecimiento-participación. Mientras que unas requerirán más inversión que el ingreso que generen, otras generarán más efectivo del que necesitan. Así, se pueden tomar decisiones con respecto de la UEN a nivel individual o manejar todo los productos como una sola cartera de inversiones, esto es, que los ingresos de unas financien las pérdidas de otras. Las características de cada cuadrante son:

Estrellas

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

Gatos salvajes (llamados también "niños problema" o "interrogantes")

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio

Vacas lecheras

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

Perros

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

Ciclo de vida de una organización

Cada año miles de empresas entran y salen del mercado de una manera que podría parecer anárquica. Sin embargo, la creación de nuevas empresas y el cierre de las existentes están relacionados entre sí, y responden a ciertos determinantes como el ciclo de vida del producto, uno de los conceptos de estrategia y marketing más utilizados.

El ciclo de vida del producto está compuesto básicamente por cuatro fases (*Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive*) que influyen en la estructura y comportamiento de los sectores. Por un lado, durante las fases de *introducción* y *crecimiento*, representadas por una curva ascendente, el nacimiento de nuevas empresas supera al cierre de las mismas. Por otro lado, en la etapa de *madurez* la curva se estanca y en la fase de *declive* la curva desciende, de modo que la diferencia entre empresas nuevas y salientes es negativa.

Esta influencia del ciclo de vida sobre las empresas está relacionada con los aspectos de innovación que caracterizan la fase del ciclo en la que se encuentran. La incertidumbre existente favorece la creación muchas empresas nuevas, sobre todo de empresas pequeñas que requieren poca inversión. Pero a medida que pasa el tiempo y la incertidumbre se reduce, surgen barreras de entrada como las economías de escala, lo cual termina perjudicando a muchas empresas pequeñas y, en muchos casos, provocando el cierre de éstas debido a que no logran desarrollar innovaciones lo suficientemente rápido.

No obstante, existe una paradoja al respecto, pues si bien las empresas innovadoras crecen expulsando a aquellas que no lo son, la disminución del número de competidores hace que el sector sea menos diverso y, por consiguiente, la frecuencia con la que se producen nuevas innovaciones se reduce debido al menor núme-

(*continúa*)

Ubicadas la UEN dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver dónde estaban las UEN en el pasado, dónde están ahora y dónde se prevé que estén en el futuro. Las UEN con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *gatos salvajes*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*, como se muestra en la figura 5.9.

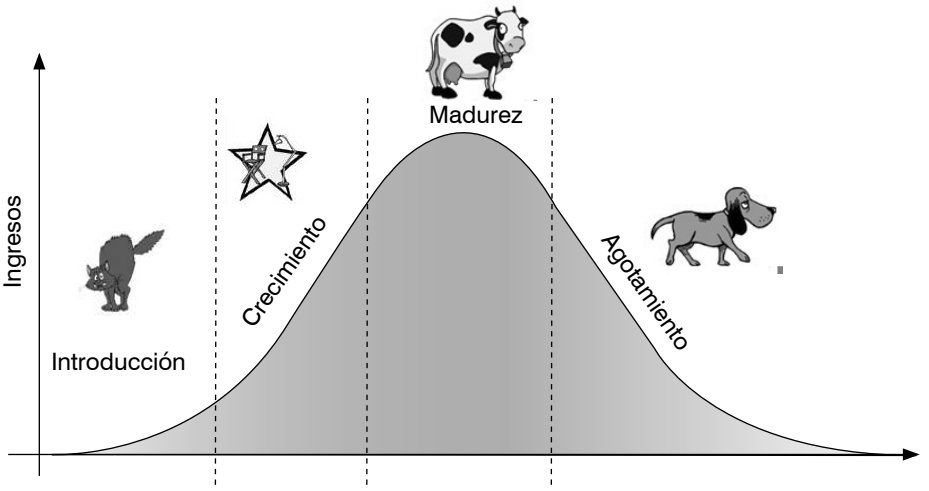


Figura 5.9 Ciclo de vida de un producto.



Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrará la plantilla: Crecimiento-participación que se muestra en la figura 5.10.

Descárguela y complete para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.

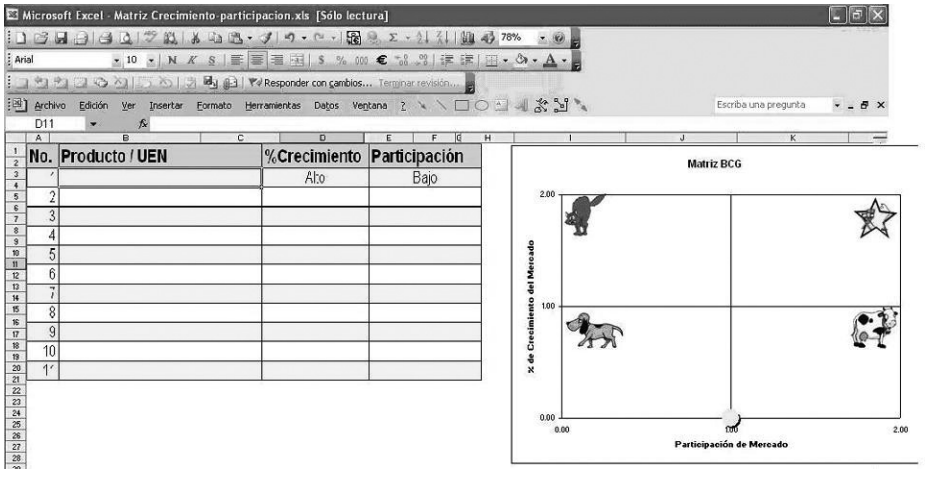


Figura 5.10 Matriz Crecimiento-participación.

(*continuación*)

ro de participantes en la generación de ideas. Una menor frecuencia de innovación deja más expuesto al sector frente a nuevos productos sustitutivos, que termina sentando las bases del declive de las empresas innovadoras.

Beneficios de la matriz BCG

- Si una compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor, debe poder fabricar y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella, estará destinada a ser rentable.
- El modelo del BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros.
- El método del BCG es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia.
- El modelo es simple y fácil de entender.
- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

Limitaciones de la matriz BCG

Algunas limitaciones de la matriz de Boston Consulting Group incluyen:

- Descuida los efectos de la *sinergia* entre las unidades de negocio.
- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.

- Los Perros puede ganar, a veces, aun más efectivo que las Vacas lecheras.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado.
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un "mercado".
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones: participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.

5.4 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE)

Otra herramienta muy útil en la formulación estratégica es la *matriz de vulnerabilidad* o *matriz McKinsey-GE* para evaluación de las oportunidades de negocio. Para finales de 1960, General Electric solicitó a la casa de consultoría McKinsey desarrollar una matriz que permitiera tener una mejor perspectiva del comportamiento de sus productos. Se le conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (alta, media y baja). Hoy se le conoce más como la matriz McKinsey-GE de atractivo del mercado-posición competitiva, enfoque que pertenece a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia.

La matriz McKinsey-GE es un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de las unidades de negocio estratégico que posee.

La matriz McKinsey es más sofisticada que la matriz BCG en tres aspectos:

- La atracción del mercado (industria) se utiliza como la dimensión de la atracción de la industria, en vez del crecimiento del mercado. El atractivo del mercado incluye una gama más amplia de factores con excepción apenas de la tasa de crecimiento del mercado que puede determinar el atractivo de una industria/mercado.

- La fortaleza competitiva sustituye a la participación de mercado pues es la dimensión por la cual la competitividad de cada Unidad Estratégica de Negocio es determinada. La fuerza competitiva incluye además una gama más amplia de factores con excepción apenas de la participación de mercado, que puede determinar la fuerza competitiva de una unidad de negocio estratégico.
- Finalmente, GE trabaja con una matriz 3×3, mientras que la matriz BCG tiene solamente 2×2.

Cada oportunidad de negocio se evaluará en términos de dos dimensiones: *atractividad del mercado* y *posición competitiva*. Para medir objetivamente estas dos dimensiones se identificarán una serie de factores cuyo peso porcentual, relativo a la importancia de cada uno de ellos, nos permitirá medir la potencialidad (o vulnerabilidad) de cada oportunidad de negocio. La calificación de cada factor va de un rango de 1 a 5, donde 5 es la calificación más alta.

Después de identificar las variables encargadas de representar la posición competitiva de la empresa, así como el atractivo de éstas, se evalúan los impactos de las distintas variables sobre las dimensiones respectivas. Se distinguen tres niveles en cada dimensión, elaborándose así una matriz con nueve casillas y por lo tanto con nueve clases de orientación estratégica (véase figura 5.11). Para identificar tanto el atractivo del mercado y la posición competitiva, se requieren desarrollar tablas de valoración donde se analicen diversos factores (definidos por especialistas –internos o externos- designados por la organización) que permitan establecer las coordenadas para cada producto o UEN en la matriz.

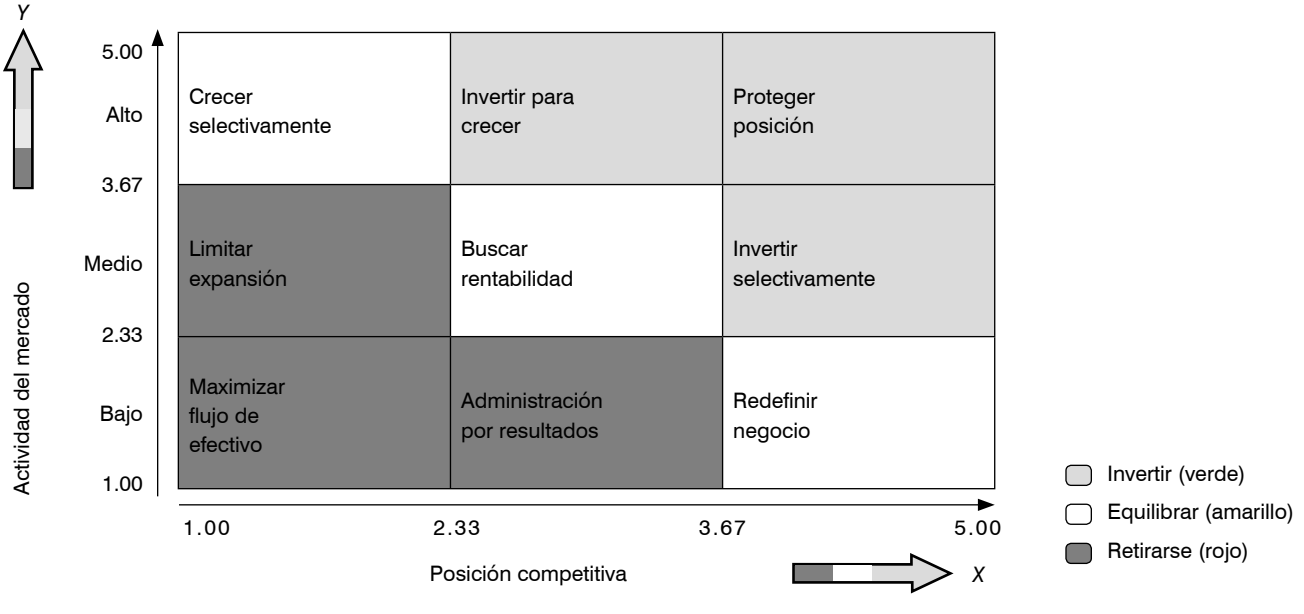


Figura 5.11 Matriz McKinsey-GE.

Atractivo del marcado

Es el eje vertical de la gráfica (figura 5.11). Algunos factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes:

Factores de mercado	Tamaño total de mercado Crecimiento promedio anual Niveles de satisfacción al cliente Calidad del producto Innovación de productos Imagen
Competencia	Calidad de competidores Número de competidores Barreras de entrada Madurez del mercado
Factores técnicos	Liderazgo tecnológico Velocidad de cambio tecnológico Requerimientos tecnológicos
Factores económicos	Márgenes de ganancia Sensibilidad a la economía Tendencias de financiamiento

Posición competitiva

Es el eje horizontal de la figura 5.11. Algunos factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes:

Factores de mercado	Fortaleza de la infraestructura Reputación de marca Participación de mercado Tasa de crecimiento en la participación de mercado
Competencia	Fidelidad y lealtad del cliente Costo de infraestructura *vs* competencia Márgenes de contribución *vs* competencia
Intensidad de la competencia	Capacidad de producción Capacidad de entrega Desarrollo tecnológico Nivel de innovación Variedad de oferta Conocimiento del mercado Acceso a fuentes de financiamiento
Factores técnicos	Imagen de mercado
Factores económicos	Estructura organizacional Socios de negocios

La figura 5.11 muestra un modelo de esta matriz, donde las UEN se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman. Se pueden distinguir tres categorías de actividades:

- Las actividades "ganadoras" (casillas en color verde) en las que se debe invertir para asegurar su desarrollo.
- Las actividades "intermedias" (casillas en color amarillo), para las cuales es necesario estudiar cada caso.
- Las actividades "perdedoras" (casillas en color rojo) de las cuales es preferible retirarse, total o parcialmente, rápida o progresivamente.

Tablas de valoración

Las *tablas de valoración* se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada uno de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de una empresa, por ejemplo los factores relevantes en la dimensión "Atractivo del mercado" de la industria son:

	UEN			
	Factor	**Peso**	**Calificación**	**Valor**
Atractividad del mercado Eje Y	1. Tamaño de mercado en general	15%		
	2. Crecimiento promedio anual	18%		
	3. Niveles de satisfacción del cliente	13%		
	4. Competencia, intensidad, cantidad	21%		
	5. Requerimientos tecnológicos	10%		
	6. Vulnerabilidad/sensibilidad a la economía	10%		
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	13%		
		100%		Y

Asimismo, su posición competitiva está definida por

	UEN			
	Factor	**Peso**	**Calificación**	**Valor**
Posición competitiva Eje X	1. Posición de mercado	12%		
	2. Crecimiento del mercado	6%		
	3. Variedad de la oferta	14%		
	4. Reputación de marca	6%		
	5. Socios de negocios	14%		
	6. Conocimiento del mercado	14%		
	7. Capacidad de entrega	10%		
	8. Imagen del mercado	12%		
	9. Estructura organizacional	12%		
		100%		X

El peso representa el valor que se ha seleccionado (arbitrariamente) a cada factor según la importancia que tienen para la organización en el mercado en que se desenvuelve. Al multiplicar la calificación que se considera tiene la UEN con respecto del factor a evaluar y el peso de dicho factor, obtendremos un valor que permitirá ubicar la posición dentro del mercado. Si bien la calificación es de criterio, es posible llegar a resultados bastante objetivos si los evaluadores tienen la experiencia y el conocimiento adecuado del mercado.



Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrará la plantilla: Matriz McKinsey-GE que se muestra en la figura 5.12.
Descárguela y complete para:

- El caso de estudio Gamo S.A.
- Su organización.

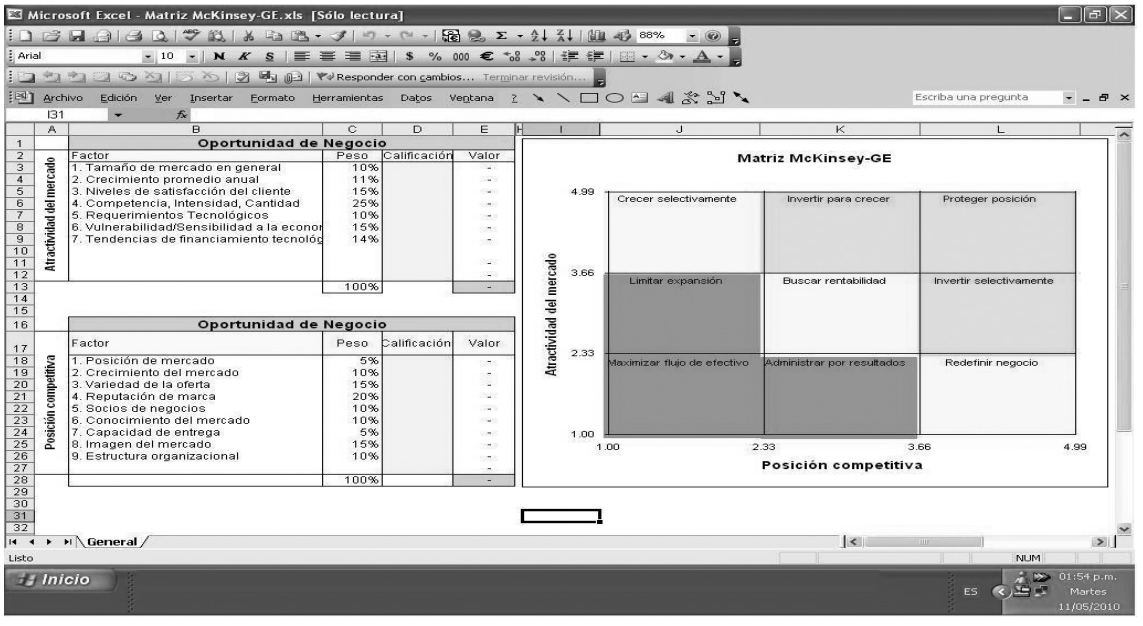


Figura 5.12 Matriz McKinsey-GE.

La suma total de valores (suma ponderada de factores) de cada matriz se convertirán en coordenadas (X,Y) donde se tabularán las oportunidades de negocio como muestra la figura 5.13.

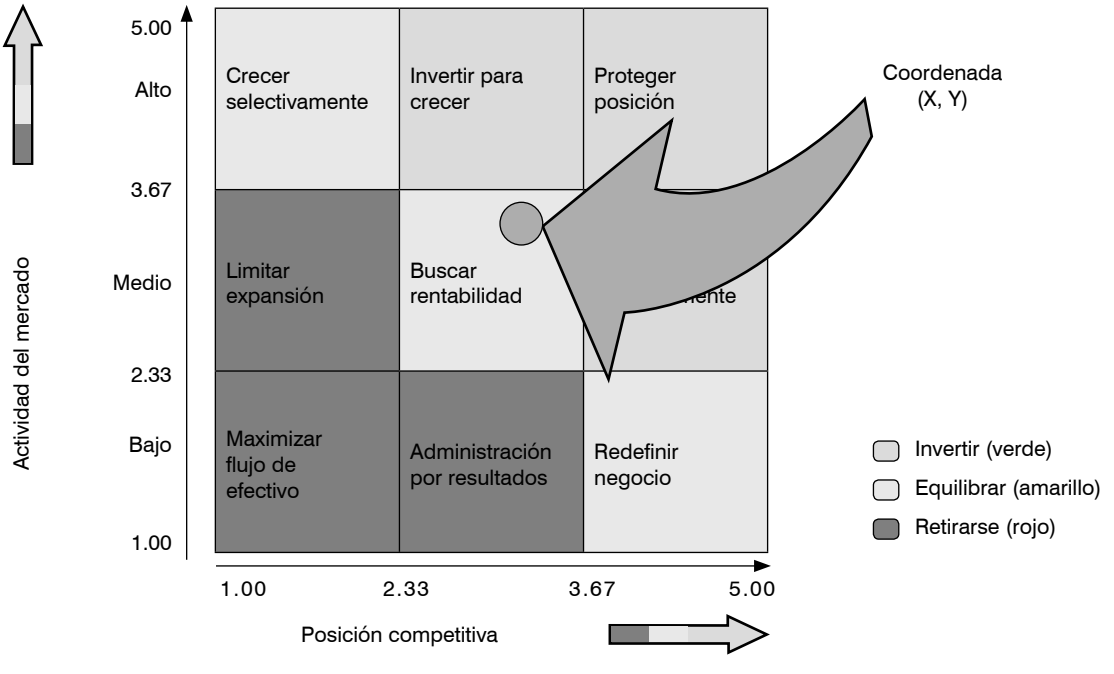


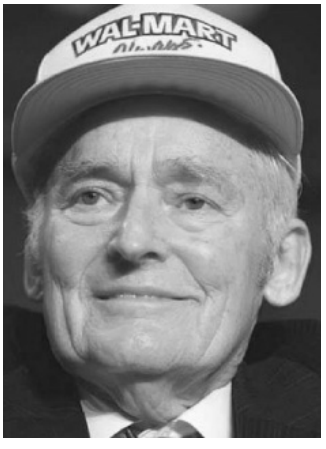
Figura 5.13 Matriz McKinsey-GE.

Una vez colocadas todas las oportunidades de negocio en la gráfica, se procede a analizar su situación, lo que permitirá tener una idea clara de las acciones a seguir en el establecimiento de objetivos estratégicos; véase la tabla 5.5.

Tabla 5.5 Matriz McKinsey-GE.

Crecer selectivamente • Especializarse alrededor de ciertas fortalezas • Buscar maneras de superar debilidades • Redefinir los indicadores que limitan el crecimiento	**Invertir para crecer** • Reto para el liderazgo • Reforzar áreas vulnerables • Invertir selectivamente basado en fortalezas	**Proteger posición** • Invertir para crecer a la máxima tasa posible • Concentrar los esfuerzos por mantener las fortalezas
Limitar expansión • Buscar maneras de expansión sin riesgos • Minimizar inversiones • Racionalizar operaciones	**Buscar rentabilidad** • Proteger los programas existentes • Concentrar inversiones donde la rentabilidad sea mejor • Invertir en oportunidades de bajo riesgo	**Invertir selectivamente** • Invertir sólo en los segmentos más atractivos • Enfatizar en la rentabilidad basada en productividad • Invertir observando los movimientos de la competencia
Maximizar flujo de efectivo • Vender maximizando el flujo de efectivo • Recortar gastos fijos • Evitar hacer inversiones momentáneamente	**Administración por resultados** • Proteger posición en los segmentos más rentables • Actualizar línea de productos • Minimizar inversiones	**Redefinir el negocio** • Administrar las ganancias • Concentrarse en segmentos atractivos • Defender los segmentos

5.5 Lecciones de estrategia empresarial: *el Wal-Mart de Sam*



En el año de 1962 Sam Walton inauguró Wal-Mart; pocos imaginaban (tal vez sólo Sam Walton) que se convertiría en la empresa más grande del mundo.

El éxito de su crecimiento estaba sustentando en tres grandes estrategias:

— precios bajos

— presencia en comunidades pequeñas

— distribución de utilidades entre el personal (asociados)

La estrategia de precios de Walton le ayudó a conseguir la lealtad de los clientes en los pueblos pequeños y en la comunidad rural. Walton creía firmemente que los valores tradicionales estaban más arraigados en las comunidades pequeñas: la familia, asistir a la iglesia, el perro fiel de cacería en la parte trasera de la camioneta. También creía que las comunidades rurales no recibían la suficiente atención por parte de los comerciantes, en especial de las grandes cadenas de almacenes de descuentos como Kmart y Target, quienes en su expansión de ciudad en ciudad siempre olvidaban esos pequeños pueblos que también tenían necesidades, pero que a la vez eran demasiado pequeños para justificar una inversión. Ahí estaba su oportunidad.

Walton siempre combinó su inclinación por los descuentos —siempre insistió en que el máximo que podía ponerse el precio de venta de un artículo era 30% por encima del costo directo de compra— con un bajo costo administrativo, hasta el punto de que sus primeros almacenes estaban construidos en antiguas embotelladoras de Coca-Cola o en bodegas de venta de ganado. "Cada vez que malgastamos un dólar, sale directamente del bolsillo de nuestros clientes; cada vez que les ahorramos un dólar, nos ubicamos un paso adelante de la competencia, que es donde siempre queremos estar", decía Walton.

Durante los inicios de la compañía, Walton admitió que era un poco tacaño con sus empleados. En 1970 creó una fórmula de distribución de utilidades entre el personal, pero sólo a nivel de alta gerencia. Un año después, presionado por su esposa, y con ocasión de la formación de sindicatos de empleados en dos almacenes en Missouri, cambió la decisión (considerada por él como la más desafortunada elección de negocios que alguna vez había tomado) y amplió su cobertura a la totalidad de los empleados. Buscando enmendar su error, tomó prestada una idea de su primer y único empleador, J.C. Penny, y

le empezó a dar estatus de "asociados" a sus empleados. "La verdad es que una vez que empezamos a experimentar con la idea de tratar a nuestros empleados como verdaderos socios, no tardamos mucho en darnos cuenta del enorme potencial que tendrían para mejorar nuestra empresa; y no les tomó mucho tiempo a los empleados descubrir que mientras mejor le iba a la empresa, mejor les iba a ellos", decía Walton.

Walton logró transmitir su visión y sus valores a sus empleados, consiguiendo un compromiso organizacional total que apoyaba con una estrategia de mercadeo económico. Unos empleados de Wal-Mart en Nebraska, por ejemplo, idearon en su pueblo una carrera en carros de supermercado; otros, en Georgia, obtuvieron el primer lugar en un desfile de comparsas en Irwin County disfrazándose como frutas y verduras de la región. En 1987, después de perder una apuesta con la fuerza de ventas acerca de la posibilidad de sobrepasar una de sus metas, el vicepresidente de Wal-Mart tuvo que desfilar alrededor del parque principal de Bentonville, Arkansas, montado sobre un caballo blanco, vestido únicamente con una lycra rosada y llevando una peluca rubia.

"Siempre estábamos haciendo locuras para atraer la atención de la gente y ellos se iban entusiasmando tanto que hasta nos llegaban con ideas de su propia creación, cosas divertidas para los clientes y también para los empleados —dijo Walton—. Si estás comprometido con Wal-Mart y sus valores, la cultura empresarial te motiva a que diseñes formas de romper con la rigidez y la monotonía".

Después de estar 10 años en el negocio, Walton ya tenía 50 almacenes Wal-Mart y 11 almacenes de variedades, cuyas ventas sumaban 80 millones de dólares por año. Kmart, por su parte, tenía 500 almacenes y sus ventas ascendían a los 3,000 millones de dólares, era todavía el líder indiscutible. Eventualmente Walton llegó a enfrentarse cara a cara con las demás cadenas, como Kmart, y les ganó sobrado, no sólo por sus grandes descuentos sino por su habilidad para acoger sin contratiempos las nuevas tecnologías, que a su vez le trajeron una excelente eficiencia operacional, incluyendo un control de inventario muy eficiente, centros de almacenamiento y distribución automatizados y sistemas satelitales de transmisión e intercambio de información y almacenaje de datos. Esa era la ventaja competitiva del imperio Wal-Mart, la que todavía tiene hoy.

En 2002, cuarenta años después de la apertura de su primer almacén y 10 años después de la muerte de Walton, Wal-Mart sobrepasó a Exxon para convertirse en la empresa más grande del mundo. En enero de ese año Kmart solicitó el amparo de la corte aduciendo razones de bancarrota. "Si la gente cree en sí misma, es increíble lo que puede lograr", decía Walton.

Locura es seguir haciendo lo mismo que los demás, esperando resultados diferentes.

5.6 Resumen: Planeación estratégica: la síntesis

Materiales adicionales en la Web

Consulte la ***Presentación 05 La Planeación Estratégica - Síntesis.***

El análisis del entorno puede resultar en una gran cantidad de información difícil de manejar, sobre todo si la organización ocupa una posición de poca ventaja competitiva. Por ello es necesario resumir y organizar la información para que nos permita tener un panorama claro de las acciones que se debe seguir en el desarrollo de objetivos estratégicos.

A partir de la información se requiere discernir cuál situación es crítica para la organización y qué prioridades existen según las bases estructurales (misión, visión y valores). Aun sabiendo que todo lo obtenido en el análisis del entorno es importante de considerar, no siempre se tendrá la capacidad, los recursos y el tiempo para atender todas las necesidades, por lo que se deberá resumir a un conjunto mínimo de situaciones que se puedan atender con la infraestructura que se tiene.

Para sintetizar la información se cuenta con varias herramientas conocidas como *técnicas de portafolio* para el análisis de competitividad:

- **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).** Los resultados se obtienen del análisis del entorno interno.
- **Matriz BCG.** Permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria.
- **Matriz McKinsey-GE.** Es un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de las unidades de negocio estratégico que posee.

La matriz FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Si bien, derivado de análisis de entorno, puede encontrarse un sinnúmero de situaciones que la empresa debe tomar en cuenta, es importante resumir aquellas que se consideren sustanciales para el futuro de la organización. Para seleccionar aquellos factores que deben ser incluidos en la matriz FODA se tienen dos técnicas:

1. Matriz de análisis sistémico, que obtiene los factores críticos de las Fortalezas y Debilidades.

2. Matriz de impacto-probabilidad, cuyo propósito es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas con el fin de destacar aquellas que podrían afectar de manera importante a la organización.

Lo más importante de los resultados plasmados en la matriz FODA son los objetivos estratégicos que se puedan establecer para aprovechar al máximo las fortalezas y las oportunidades, así como las medidas para tratar de cambiar o afrontar las debilidades o las amenazas, e incluso, transformar una situación adversa en un beneficio para la organización.

5.7 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Es una de las herramientas de síntesis conocida como técnicas de portafolio para el análisis de la competitividad.
 - **a.** Matriz de análisis sistémico
 - **b.** Matriz de impacto-probabilidad
 - **c.** Matriz FODA
2. Permite identificar los factores (fortalezas y debilidades) que tendrán una mayor repercusión en el funcionamiento de la organización a través de entender su influencia a nivel organización como sistema.
 - **a.** Matriz de análisis sistémico
 - **b.** Matriz de impacto-probabilidad
 - **c.** Matriz FODA
3. El propósito de esta matriz es identificar y evaluar las oportunidades y amenazas con el fin de destacar aquellas que podrían afectar de manera importante a la organización.
 - **a.** Matriz de análisis sistémico
 - **b.** Matriz de impacto-probabilidad
 - **c.** Matriz FODA

4. En la matriz BCG, son las características de las llamadas Vacas Lecheras.

a. Alta participación de mercado en mercados de alto crecimiento y con utilidades significativas.

b. Baja participación en mercados de crecimiento rápido, generadores débiles de efectivo demandando grandes inversiones para financiar su crecimiento.

c. Alta participación de mercado en mercados de lento crecimiento, generan más efectivo del que necesitan con márgenes de utilidad altos.

5. En la matriz BCG, son las características de los llamados Gatos Salvajes.

a. Alta participación de mercado en mercados de alto crecimiento y con utilidades significativas

b. Baja participación en mercados de crecimiento rápido, generadores débiles de efectivo demandando grandes inversiones para financiar su crecimiento

c. Alta participación de mercado en mercados de lento crecimiento, generan más efectivo del que necesitan con márgenes de utilidad altos

6. En la matriz BCG, son las características de los llamados productos Estrellas.

a. Alta participación de mercado en mercados de alto crecimiento y con utilidades significativas

b. Baja participación en mercados de crecimiento rápido, generadores débiles de efectivo demandando grandes inversiones para financiar su crecimiento

c. Alta participación de mercado en mercados de lento crecimiento, generan más efectivo del que necesitan con márgenes de utilidad altos

7. Es una herramienta de síntesis que permite visualizar en una matriz de tres por tres la relación entre la atractividad del mercado y la posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios.

a. Matriz BCG

b. Matriz FODA

c. Matriz McKinsey-GE

8. El análisis de esta matriz también permite identificar el ciclo de vida de la Unidad Estratégica de Negocios.

a. Matriz BCG

b. Matriz FODA

c. Matriz McKinsey-GE

9. Surge como la síntesis del análisis del entorno en una matriz de cuatro elementos que identifican la Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización o Unidad Estratégica de Negocios.
 - **a.** Matriz BCG
 - **b.** Matriz FODA
 - **c.** Matriz McKinsey-GE
10. Son matrices que se utilizan para reducir la cantidad de factores derivados del análisis FODA, asignándoles un valor numérico que clasifica su importancia.
 - **a.** Matriz de FODA y BCG
 - **b.** Matriz SPACE y QSPM
 - **c.** Matriz de influencia e impacto-probabilidad



Actividades adicionales

Utilice las herramientas:

- Matriz BCG
- Matriz de influencia e impacto-probabilidad
- Matriz FODA
- Matriz McKinsey-GE
- Matriz QSPM
- Matriz SPACE

Para hacer la síntesis del entorno para

- Su organización
- El caso de estudio Gamo, SA.

5.8 Contenido interactivo



El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Caso de Estudio

- El reto Gamo S.A.

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

1. The Philosophy and Practice of Management by objectives

Formatos

1. FODA
2. Matriz Crecimiento-participacion
3. Matriz de influencia
4. Matriz Impacto-Probabilidad
5. Matriz McKinsey-GE

* Presentación

- 05 La Planeación Estratégica - Síntesis

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

5.8 Bibliografía

Alles, Martha. *Gestión por competencias*. Granica, 2003.

Bernardez, Mariano L. *Desempeño organizacional: conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Global Business Press, 2007.

David, Fred R. *La gerencia estratégica*. Fondo Editorial Legis, 1990.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall, 1997.

Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill, 2007.

Hitt, Michael A. *Administración estratégica*. Thomson Learning, 2003.

Kotter, John P. *Al frente del cambio*. Urano, 2007.

Mintzberg, Henry y Quinn, J.B. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, 1993.

Pandya, Mukul; Shell, Robbie; Warner, Susan; Junnarkar, Sandeep; Brown, Jeffrey. *Nightly Business Report Presents Lasting Leadership: What You Can Learn from the Top 25 Business People of our Times*. Knowledge@Wharton, 2004.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982.

Rodríguez, Darío. *Diagnóstico organizacional*, 6ª ed. Alfaomega, 2005.

Rodríguez, Darío. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, 4ª ed. Alfaomega, 2006.

Schandel, Dan E. y Hofer, Charles W. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, 1978.

Tarziján, Jorge. *Fundamentos de estrategia empresarial*. Alfaomega, 2009.

Thompson, Arthur. *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamericana, 2008.

Treat, John E,Thibault George E. y Asin, Amy. *Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool*. Strategy & Business, 1996.

CAPÍTULO

VI

Planeación estratégica: objetivos



Toda planeación se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Michael Porter

6.1 Derivación de objetivos
6.2 Matriz SPACE
6.3 Matriz para la formulación de objetivos
6.4 Matriz BCG
6.5 Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE)
6.6 Matriz QSPM
6.7 Matriz de selección de objetivos (Saaty)
6.8 Lecciones de estrategia empresarial: París bien vale una misa
6.9 Resumen
6.10 Evaluación
6.11 Contenido interactivo
6.12 Bibliografía
6.13 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Establecer el proceso metodológico para definir objetivos estratégicos.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Describir las estrategias para derivar objetivos.
- Elaborar la matriz para la formulación de objetivos.
- Utilizar diversas herramientas para definir los objetivos.
- Seleccionar los objetivos prioritarios.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Planificación y organización (PO).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Niveles de trabajo (NT).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

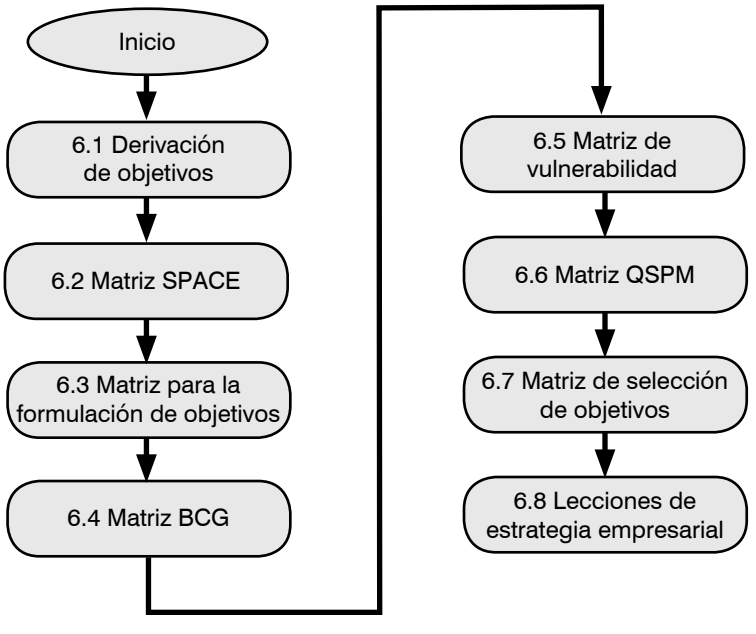
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Conoce las características SMART en el desarrollo de objetivos
- Comprende el método de la matriz basada en el FODA para la formulación de objetivos
- Identifica el tipo de objetivos estratégicos que debe emprender una organización a través de la matriz SPACE
- Define prioridades sobre la implantación de objetivos estratégicos a través de la matriz QSPM
- Conoce el uso y la aplicación de las matrices BCG y McKinsey-GE para desarrollar objetivos específicos en la comercialización de productos o en el desarrollo de unidades estratégicas de negocios (UEN's)

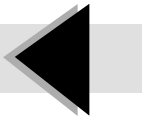


En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



6.1 Derivación de objetivos



El concepto de objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica. Las organizaciones se mueven en un contexto altamente incierto; la política, la tecnología y el medio ambiente repercuten sobre variables relevantes: costos de producción, inventarios, volumen de ventas. Se deben tomar decisiones sobre *factores controlables* (entorno interno) tomando en cuenta *factores incontrolables* (entorno externo).

El reto es reducir la incertidumbre del futuro mediante la anticipación de eventos cuya probabilidad de ocurrencia sea relativamente alta respecto a otros eventos posibles. Así, la definición de objetivos es uno de los pilares en que se apoya la estrategia empresarial. Una definición errónea puede provocar pérdidas de tiempo, clientes, dinero e incluso llevar a la quiebra.

La palabra objetivo proviene del latín *ob-jactum*, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones". Por lo tanto, un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, una imagen que la organización pretende para el futuro.

Un objetivo organizacional sirve para:

- Asignar responsabilidades
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados

Los objetivos tienen las siguientes características:

- Indican acciones a lograr y por lo tanto comienzan con un verbo en infinitivo.
- Son enunciados escritos sobre resultados que se pretende alcanzar en un periodo determinado; se expresan como resultados finales y no como tareas.
- Representan los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, ya sea que se establezcan en términos generales o específicos.
- Tienen jerarquías y también forman una red de resultados y eventos deseados. Si no están interconectados y sustentados mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función, pero que pueden afectar a la organización como un todo.

- Además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización, deben ser coherentes, racionalmente alcanzables y deben estar en función de la misión y visión definidas.
- Son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

Los objetivos pueden enfocarse hacia diversos temas y áreas del negocio, por lo cual se pueden clasificar como:

- ***Objetivos estratégicos***. Tratan de construir una posición ventajosa frente a sus competidores, por ejemplo: abarcar nuevos mercados, diversificar productos, empleo de tecnología de punta, entre otros.
- ***Objetivos financieros***. Su finalidad es establecer una situación financiera sólida, con base en el crecimiento en ventas, ahorro en gastos, mejorar el rendimiento de la inversión de los accionistas, etcétera.

Otra clasificación de los objetivos se realiza en función del tiempo en que se estima sean alcanzados, por lo que se clasifican como:

- ***Objetivos a largo plazo***. Establecen metas de resultados para cinco años o más; van de la mano con los objetivos estratégicos y buscan consolidar la situación de la empresa en el mercado. Entre otros, se consideran aquellos para inversión en capital, localización de planta, nuevos productos, expansión, crecimiento del mercado, tecnología.
- ***Objetivos a mediano plazo***. Son metas que se alcanzarán en uno o dos años; son consecuencia de los objetivos a largo plazo y suelen ser el plazo más común establecido por las organizaciones, y objeto de atención de la mayoría de los procesos de planeación estratégica.
- ***Objetivos a corto plazo***. Son propósitos que se deberán alcanzar en seis meses o menos, ya que implican emprender acciones inmediatas para alcanzar los resultados planteados por los objetivos de mediano o largo plazo. Algunos objetivos involucran la frecuencia de pedidos, atención de la demanda, niveles de inventario requeridos, etcétera.

También, los objetivos pueden clasificarse por áreas de la organización, tales como:

- **Mercadotecnia**: crecimiento del mercado, pronósticos económicos y poblacionales.
- **Producción**: programas de expansión, pronóstico de la demanda a mediano y largo plazo.
- **Recursos humanos**: capacitación, desarrollo, relaciones industriales.

La gerencia por objetivos

La *gerencia por objetivos* (Management by Objectives, MBO) descansa en la definición de objetivos, contra los cuales se puede comparar y dirigir el desempeño futuro. Apunta hacia el aumento del desempeño mediante la alineación de las obligaciones de los colaboradores con los objetivos de la organización.

La gerencia por objetivos fue planteada por Peter Drucker en 1954 en su libro *La gerencia de empresas*. Según Drucker, los gerentes deben evitar "la trampa de la actividad" que los atrapa en las actividades cotidianas y los hace olvidar su propósito u objetivo principal. La gerencia por objetivos como se muestra en la figura 6.1, se puede ver como sinónimo de la *administración por resultados*, el precursor de la *gestión basada en la generación de valor*, y consolidada por la aparición de Balanced Scorecard.

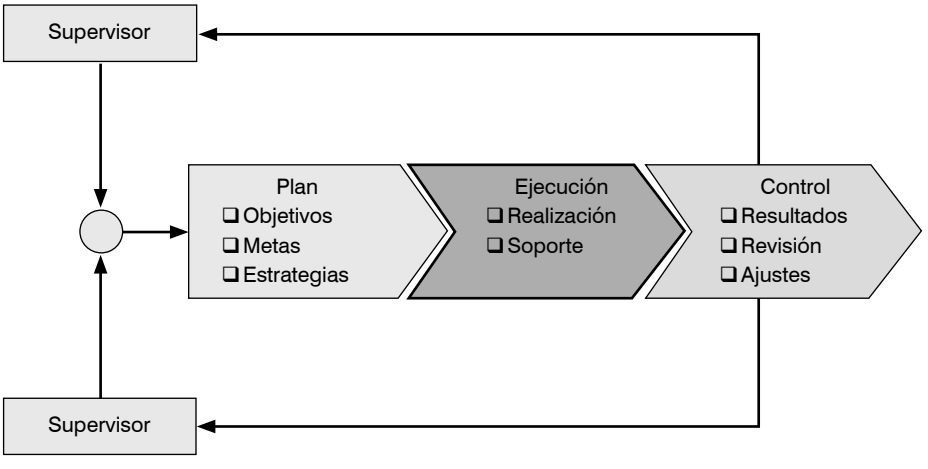


Figura 6.1 Gerencia por objetivos.

Principios de la gerencia por objetivos:

- Conexión en cascada de los objetivos y metas de la organización
- Objetivos específicos para cada colaborador
- Toma de decisiones participativa
- Periodo de tiempo explícito
- La evaluación de desempeño y provisión de retroalimentación



Materiales adicionales en la Web

Lea el documento La administración por objetivos, después de su lectura discuta cómo se relaciona con la planeación estratégica

La gerencia por objetivos también introdujo el acrónimo SMART (en español: objetivos inteligentes) para comprobar la validez de los objetivos. En este sentido, todo objetivo que se desarrolle deberá ser:

- **Específico** (**S**pecific)
- **Medible** (**M**easurable)
- **Factible** (**A**chievable)
- **Realista** (**R**ealistic)
- **Especificado en el tiempo** (**T**ime-related)

Específico

Al definir un objetivo no se debe dejar espacio a interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y mayores las probabilidades de que sea alcanzado.

Por ejemplo, en lugar de definir "aumentar las ventas", un objetivo mejor sería "obtener un aumento en las ventas nacionales en las áreas de negocio A, B y C, por el equipo X, sin reducción del margen de beneficios y manteniendo el nivel de satisfacción del cliente."

El objetivo debe quedar claro para cualquier persona con un conocimiento básico de la organización. Antiguamente, los objetivos eran expuestos en términos que sólo los altos ejecutivos entendían y por lo mismo se tenían que "traducir" para ser transmitidos a los niveles operativos de la estructura.

Medible

Todo objetivo deberá poder transformarse en una meta (la cuantificación del objetivo), de manera que sea fácil validar que se ha alcanzado.

Cualquier objetivo que no pueda ser transformado claramente en un número permite la manipulación e interpretación para que los interesados lo consideren alcanzado o no. Por lo tanto, es importante tener claramente definido el método o sistema de medición que será aplicado para monitorear dicho objetivo.

Factible

Los objetivos siempre deben ser agresivos, pero nunca imposibles de lograr. Es importante lanzar un desafío para que cada colaborador se supere y luche por algo que parece ser difícil, pero esto es muy diferente de definir metas que nunca podrán ser obtenidas, lo que causará frustración y desánimo.

Entender la disponibilidad de recursos y las capacidades de la organización permite establecer adecuadamente los objetivos. Por ejemplo, se puede esperar incrementar las ventas de un determinado producto o servicio, pero si la calidad es deficiente seguramente habrá limitaciones serias. En ese caso, un objetivo que apunte a mejorar la calidad tendría que ser incluido.

Algo importante que se debe considerar es el aspecto consensuado de los objetivos. La definición de los objetivos se establece con la participación, retroalimentación y acuerdo de quienes serán responsables de llevarlos al cabo. Esto genera compromiso que al final se traducirá en resultados.

Realista

Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista. Alcanzar un nivel de rentabilidad determinado puede ser un objetivo factible (y deseable), pero hacerlo en condiciones en donde se reduzcan los beneficios del personal (por ejemplo) por debajo de los que se dan en el mercado, podría poner en riesgo la estabilidad de la organización al "invitar" a personal (valioso) a que dejen la organización. Cada objetivo conlleva riesgos que deberán ser calculados cuidadosamente.

Debe cuidarse de establecer propósitos que impliquen afectaciones indirectas o como resultado de las acciones que se va a emprender. Finalmente, la visión de la organización como un todo nos permite evitar cegueras sistémicas.

Especificado en el tiempo

Un objetivo que se establece para ser entregado o realizado "cuando se quiera" o "cuando se pueda", por regla general nunca será alcanzado. Todo objetivo debe tener una fecha de entrega, un plazo para ser logrado, lo que permite a quien lo llevará a cabo estructurar las acciones correspondientes teniendo conciencia del tiempo del que dispone.

Los tiempos se establecen con base en la experiencia, las capacidades y los recursos con que se cuenta. Plazos muy cortos pueden hacer poco factible alcanzar el objetivo; plazos demasiado largos pueden propiciar inactividad y bajo desempeño.

Establecimiento de objetivos

El establecimiento de las estrategias de negocios (mejor conocidas como objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis (conclusiones) basado en las herramientas de análisis.

Este proceso se puede dividir en tres partes:

- Establecimiento de la dirección estratégica utilizando la herramienta:
 - — Matriz SPACE
- Formulación de objetivos utilizando las siguientes herramientas:
 - — Matriz FODA
 - — Matriz BGC
 - — Matriz McKinsey-GE
- Selección y reducción de objetivos empleando las herramientas:
 - — Matriz QSPM
 - — Matriz Saaty

6.2 Matriz SPACE

Si bien las matrices SPACE y Saaty son excelentes herramientas para selección y reducción de objetivos, es importante hacer notar que en ocasiones se pueden dejar de lado objetivos que en apariencia no tienen mucha relevancia que después pueden tener repercusiones importantes en el desempeño de la organización. Por experiencia de muchos años de planeaciones estratégicas, el autor recomienda que se guarden los objetivos descartados del análisis matricial para ser validados posteriormente.

En este sentido, previo al nacimiento del Balanced Scorecard, no había una forma que permitiera validar si los objetivos seleccionados eran los más adecuados. Con la metodología del Balanced Scorecard es posible, a través de los mapas estratégicos, tener una forma de comprobar si los objetivos seleccionados son, en cantidad y calidad, los más convenientes.

La matriz SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) es una herramienta de gestión usada para determinar qué objetivos estratégicos debe emprender una compañía. Es una herramienta de gestión estratégica que se enfoca en la formulación de estrategias, especialmente las relativas a la posición competitiva de la organización.

La matriz SPACE se puede utilizar como base para otros análisis, tales como el FODA y la matriz BGC. Se divide en cuatro cuadrantes donde cada uno sugiere un diferente tipo o naturaleza de la estrategia:

- — Agresivo
- — Conservador
- — Defensivo
- — Competitivo

La matriz funciona a partir de dos dimensiones estratégicas internas y externas para determinar la posición de la organización en el mercado.

Dimensión estratégica interna:

- — Fortaleza financiera (FF)
- — Ventaja competitiva (VC)

Dimensión estratégica externa:

— Estabilidad del entorno (EE)

— Fortaleza de la industria (FI)

Hay muchos los factores de la matriz del SPACE que se pueden considerar en la dimensión estratégica interna. Los factores de fortaleza financiera se obtienen a menudo de la contabilidad de la empresa, mientras que los factores de ventaja competitiva provienen de la cadena de valor, la oferta de valor y las actividades de soporte.

Las organizaciones también son afectadas por el ambiente en que funcionan. Los factores de la matriz del SPACE relacionados con la dimensión estratégica externa del negocio corresponden a aquellos relacionados con el mercado, así como aquellos socioeconómicos, políticos y tecnológicos.

Los factores en ambas dimensiones podrían ser, entre otros:

Fortaleza financiera	Ventaja competitiva
Aumento de ingresos por año	Diversificación de las líneas de producto
Flujo de efectivo	Calidad
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Tecnología
Rentabilidad del activo (ROA)	Exportaciones
Nivel de endeudamiento	Fabricación de insumos
Liquidez	Posicionamiento de la marca
Retorno de inversión (ROI)	Ventas
Capital de trabajo	Costo de ventas
Fuentes de financiamiento	Participación en el mercado

Fortaleza de la industria	Estabilidad del entorno
Tecnología	Precios de competidores
Nuevos competidores	Tecnología
Crecimiento de ventas	Demanda
Crecimiento en utilidades	Impuestos
Crecimiento en ventas	Inflación
Barreras de entrada	Devaluación
Riesgo	Elasticidad de precios

Normalmente estos factores se establecen a partir del análisis del entorno, por lo que no son arbitrarios.

La matriz del SPACE (figura 6.3) calcula la importancia de cada una de estas dimensiones y las pone en un gráfico cartesiano con coordenadas de X y Y. Los siguientes son algunos supuestos técnicos del modelo:

Por definición, los valores de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza de la industria (FI) se traza en el eje de las X.

- Los valores de la ventaja competitiva (VC) pueden extenderse a partir de –1 a –6.

Las fortalezas de la industria (FI) pueden tomar valores de +1 a +6.

- Las dimensiones de la fortaleza financiera (FF) y estabilidad del entorno (EE) se trazan en el eje de Y.
- Los valores de la estabilidad del entorno (EE) pueden estar entre –1 y –6.
- Los valores fortaleza financiera (FF) cubren un gama a partir del +1 a +6.

La matriz del SPACE se construye usando los seis pasos siguientes:

Paso 1: Elija un sistema de variables que se utilizarán para calibrar la ventaja competitiva (VC), la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad de entorno (EE) y la fortaleza financiera (FF).

Paso 2: Clasifique los factores individuales usando un sistema específico de gradación para cada dimensión. Clasifique la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad de entorno (EE) usando la escala de -6 (el peor) a -1 (el mejor). La fortaleza de la industria (FI) y la fortaleza financiera (FF) usando la escala de +1 (el peor) a +6 (el mejor).

Paso 3: Encuentre los valores promedio de cada una de las dimensiones (VC, EE, FI y FF).

Paso 4: Obtenga el promedio para las dimensiones de la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza de la industria (FI). Este será la coordenada final en el eje X.

Paso 5: Obtenga el promedio para las dimensiones de la estabilidad del entorno (ES) y la fortaleza de la industria (FI). Este será la coordenada final en el eje Y.

Paso 6: Encuentre la intersección de las coordenadas X y Y. Dibuje una línea del centro de la matriz al punto (X,Y). Esta línea revela el tipo de estrategia que la compañía debe perseguir.

El siguiente ejemplo muestra la tabla para la elaboración de la matriz:

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa	
Ventaja competitiva (VC)			**Fortaleza de la industria (FI)**	
Calidad del producto	–1		Barreras de entrada	+6
Participación de mercado	–1		Potencial de crecimiento	+4
Imagen de marca	–3		Acceso a financiamiento	+4
Ciclo de vida del producto	–2		Consolidación	+5
Promedio	–1.75		Promedio	+4.75

Total de la coordenada X: 3.00 (VC + FI)

Fortaleza financiera (FF)			Estabilidad del entorno (EE)	
Calidad del producto	+5		Barreras de entrada	–2
Participación de mercado	+4		Potencial de crecimiento	–1
Imagen de marca	+6		Acceso a financiamiento	–2
Ciclo de vida del producto	+5		Consolidación	–4
Promedio	+5.00		Promedio	–2.25

Total de la coordenada Y: 2.75 (FF + EE)

La figura 6.2 muestra cómo con este resultado se puede graficar la posición.

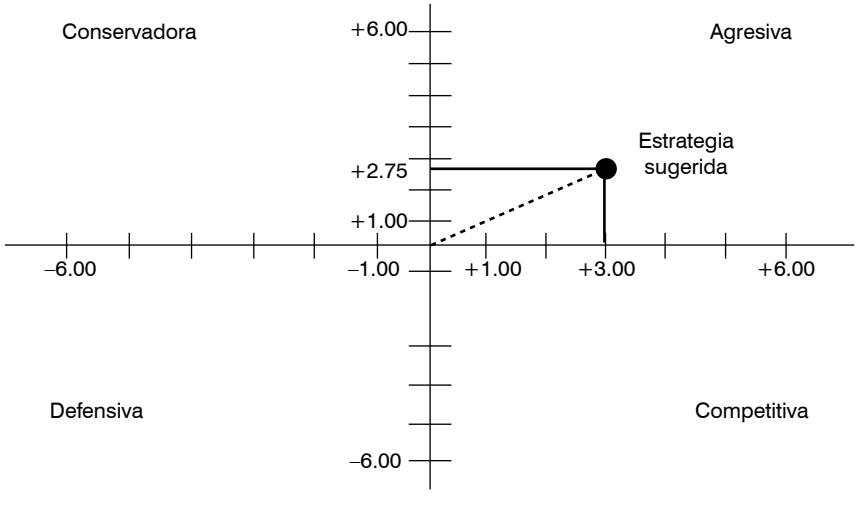
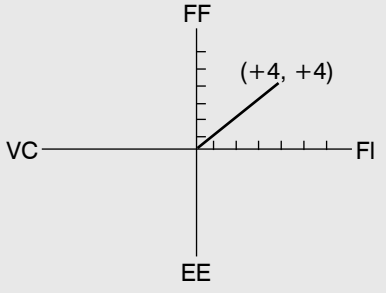


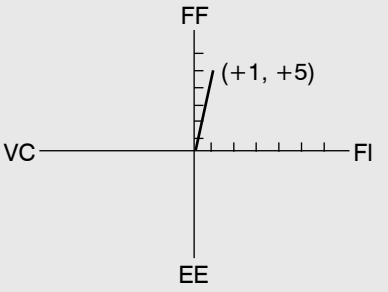
Figura 6.2 Matriz SPACE.

El vector direccional asociado a cada perfil dado sugiere el tipo de estrategias que se debe seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una organización está situado en el cuadrante agresivo de la matriz del SPACE, dicha organización está en una posición excelente para utilizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

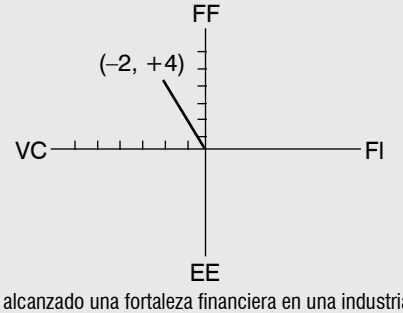
A partir de la gráfica obtenida, se pueden sacar algunas conclusiones las cuales permiten tomar determinaciones para la elaboración de objetivos:



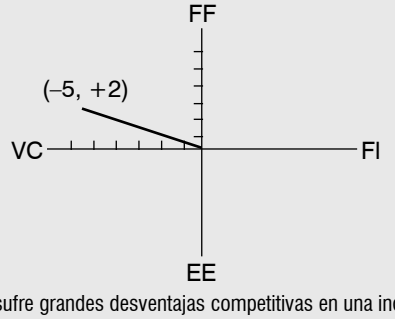
La organización financieramente fuerte ha alcanzado una gran ventaja competitiva en una industria estable y en crecimiento.



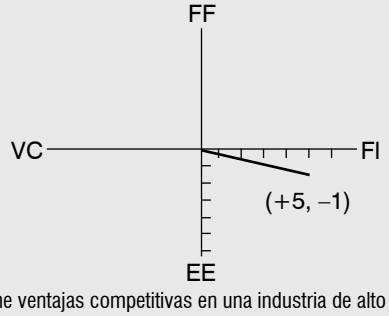
La organización financieramente fuerte es un factor dominante en la industria.



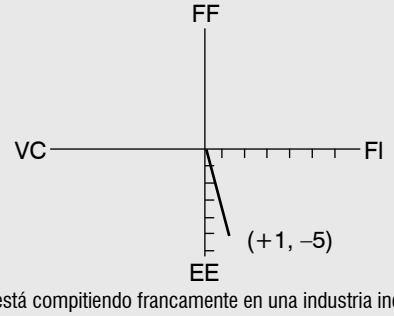
La organización ha alcanzado una fortaleza financiera en una industria estable que no está creciendo, pero sin mayores ventajas competitivas.



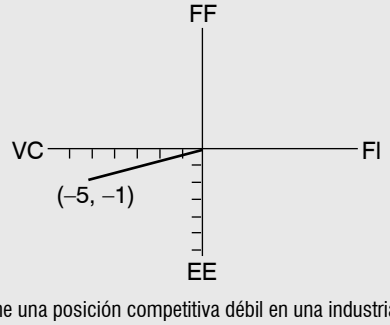
La organización sufre grandes desventajas competitivas en una industria que es tecnológicamente estable pero declinando en ventas.



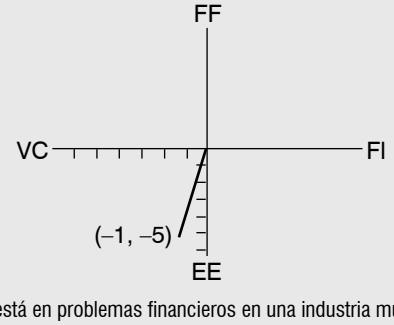
La organización tiene ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento.



La organización está compitiendo francamente en una industria inestable.



La organización tiene una posición competitiva débil en una industria estable pero de crecimiento negativo.



La organización está en problemas financieros en una industria muy inestable.

Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz SPACE, que se muestra en la figura 6.3. Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.

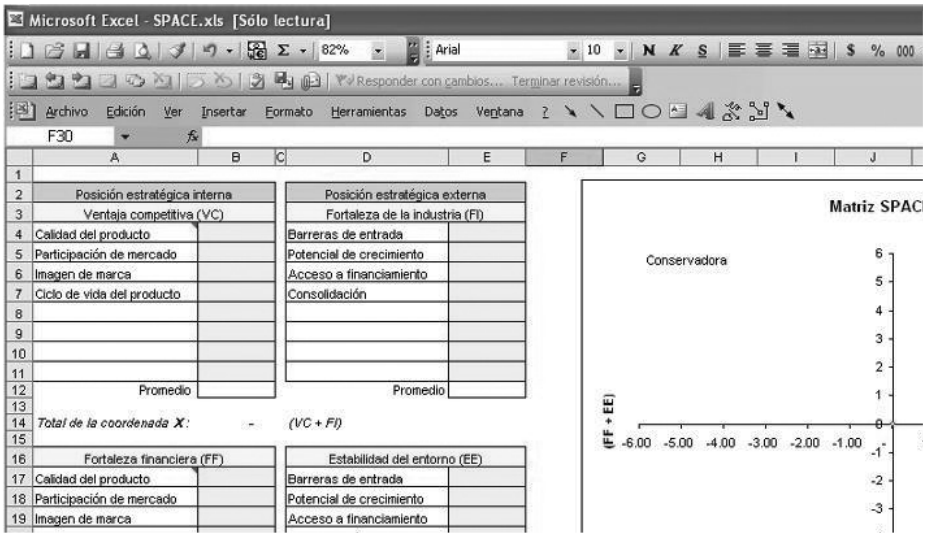


Figura 6.3 Plantilla en Excel Matriz SPACE.

6.3 Matriz para la formulación de objetivos

El establecimiento de las estrategias de negocios (mejor conocidas como objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis (conclusiones) basados en las herramientas de análisis previas.

Dada la revisión del FODA, ahora lo importante es poder observar la manera en que estos factores se pueden interrelacionar para utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

En la tabla 6.1 se podrán identificar los aspectos importantes que se poseen en la organización y que pueden usarse para derivar los objetivos, basados en el ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (fuerzas y debilidades).

Tabla 6.1 Matriz para la formulación de objetivos.

Factores internos / Factores externos	**Fortalezas (F)** 1. 2. 3. Anotar las fortalezas 4. 5.	**Debilidades (D)** 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
Oportunidades (O) 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	**Objetivos FO** 1. 2. Usar las fortalezas para 3. aprovechar las oportunidades 4. 5.	**Objetivos DO** 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las oportunidades 4. 5.
Amenazas (A) 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	**Objetivos FA** 1. 2. 3. Usar las fortalezas para 4. evitar las amenazas 5.	**Objetivos DA** 1. 2. 3. Reducir las debilidades 4.y evitar las amenazas 5.

En otras palabras:

Los objetivos que resulten de esta revisión deben ser revisados sobre el marco de referencia de las bases estructurales de la organización, como se muestra en la tabla 6.2. Todos los objetivos deben ser congruentes con la misión, visión y valores para evitar desviarse del propósito fundamental que le da sentido a la empresa.

Tabla 6.2 Estrategias para formulación de objetivos.

Objetivos FO: Maximax Potencialmente es la estrategia de más éxito, en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.	**Objetivos DO:** Minimax Es una estrategia de desarrollo que ayudará a superar las debilidades de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades
Objetivos FA: Maximini Es una estrategia que pretende aprovechar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	**Objetivos DA:** Minimini Pretende establecer una estrategia para disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

Asimismo, se debe de dar sentido de temporalidad a los objetivos. Es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable.

Estrategias de derivación de objetivos

La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y en forma concertada.

La estrategia DA (Mini-Mini). En general, la finalidad de la estrategia **DA** (debilidades *vs* amenazas) es establecer objetivos para minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una organización que estuviera enfrentada sólo con amenazas y con debilidades, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo estas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sean los objetivos desarrollados, la posición DA será siempre *defensiva*.

La estrategia DO (Mini-Maxi). Esta estrategia **DO** (debilidades *vs* oportunidades) intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades.* Por ejemplo, una organización podría identificar oportunidades en el entorno, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado, por lo que se deberá pensar en alternativas para que éstas no representen una barrera a dichas oportunidades. Es claro que otra estrategia sería no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia. Cualesquiera que sean los objetivos establecidos, éstos siempre serán adaptativos.

La estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (fortalezas *vs* amenazas) se basa en que las *fortalezas* de la organización se pueden utilizar para evitar las *amenazas* del medio ambiente. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el entorno para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción, resultando en objetivos reactivos.

La estrategia FO (Maxi-Maxi*).* A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (fortalezas *vs* oportunidades). Tales organizaciones podrían echar mano de sus fortalezas utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las organizaciones exitosas, aun si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre harán lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, las enfrentarán para poder enfocarse en las oportunidades. Por lo tanto, los objetivos derivados siempre serán ofensivos, como se puede apreciar en la figura 6.3.

	Fortalezas (F) 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	**Debilidades (D)** 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
Oportunidades (O) 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	**OBJETIVOS OFENSIVOS**	**OBJETIVOS ADAPTATIVOS**
Amenazas (A) 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	**OBJETIVOS REACTIVOS**	**OBJETIVOS DEFENSIVOS**

Figura 6.3 Tipos de objetivos.

Para mantener el control de los objetivos que se van estableciendo, es importante conservar las referencias originales del FODA. Por ejemplo, si un objetivo se define de la intersección de fortalezas contra oportunidades, entonces el objetivo se nombrará como FOF-O, donde F-O representa los números correspondientes a la Fortaleza y Oportunidad de donde se obtuvo. Así, el objetivo FO4-3 es el resultado de la combinación de la Fortaleza número 4 con la Oportunidad número 3.

Una vez derivados los objetivos, es importante empezar la identificación de las métricas (metas) e ir definiendo responsables para establecer las estratégicas de consecución.

En una empresa mediana o pequeña las herramientas y los conceptos para generar estrategias son exactamente los mismos que en las grandes. Sin embargo, hay que hacer hincapié en que, sin importar el tamaño de la empresa, el grupo de participantes se debe comprometer con los objetivos de la misma.

Finalmente no se debe perder de vista que las *estrategias* se deben elegir tomando en consideración la base organizacional que se tiene, y que si bien son a largo plazo, al término de éste o antes, las *estrategias* pueden cambiarse si en la evaluación encontramos que la empresa se está desviando de sus *objetivos.*

Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz FODA, que se muestra en la figura 6.4.
Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.

FODA

	Fortalezas (F)	**Debilidades (D)**
	Fortalezas (FO)	**Estrategia (DO)**
Oportunidades (O)	FO1. FO2. FO3. FO4. FO5. FO6.	DO1. DO2. DO3. DO4. DO5. DO6.
	Estrategia (FA)	**Estrategia (DA)**
Amenazas (A)	FA1. FA2. FA3. FA4. FA5. FA6.	DA1. DA2. DA3. DA4. DA5. DA6.

Figura 6.4 Plantilla FODA.

6.4 Matriz BCG

La matriz crecimiento-participación es fundamentalmente una útil herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase para determinar los objetivos que deben seguir sus UEN. Cada cuadrante representa un conjunto de recomendaciones para establecer objetivos estratégicos, como se observa en la figura 6.5.



Figura 6.5 Matriz BCG.

El método de la matriz BCG puede ayudar a entender una equivocación que ocurre frecuentemente en la estrategia de las empresas: tener un planteamiento de "talla única" como estrategia, como por ejemplo tener como objetivo de crecimiento genérico, digamos 9% por año, o una rentabilidad sobre el capital genérica de 9.5% para una corporación entera.

En tal escenario:

- Las unidades de negocio de "vacas lecheras" alcanzarán su meta fácilmente. Su gestión tiene un trabajo fácil. Los ejecutivos son elogiados frecuentemente, de todos modos. Incluso peor: se permiten, a menudo, reinvertir cantidades de efectivo sustanciales en sus negocios maduros.
- Las unidades de negocio de "perros" estarán luchando una batalla imposible e, incluso peor, ahora y luego que las inversiones se hayan realizado. Estas son tentativas desesperadas "de mantener la vigencia".
- Consecuentemente, los productos "gatos salvajes" y "estrellas" recibirán sólo fondos mediocres de inversión. De esta manera, nunca podrán convertirse en "vacas lecheras". Estas inadecuadas sumas de inversión de fondos son desperdicios de dinero. De cualquier forma estas unidades estratégicas de negocio deben recibir suficientes fondos de inversión como para permitirles lograr una dominación verdadera del mercado y convertirse en "vacas lecheras" (o "estrellas"), o de otro modo se aconseja a las compañías desinvertir. Pueden entonces intentar conseguir cualquier efectivo posible de los productos "gatos salvajes" que no fueron seleccionados.

6.5 Matriz de vulnerabilidad McKinsey-GE

Una vez evaluadas todas las UEN con la Matriz McKinsjey-GE, en un segundo paso se procederá a revaluar la posición competitiva para cada una de ellas (escalar una mejor posición), como se muestra en la tabla 6.3. Analizando el esfuerzo necesario para movernos a una nueva posición, se producirán los objetivos y las formulaciones estratégicas para crecer dicha unidad de negocio.

Tabla 6.3 Matriz McKinsey para búsqueda de una nueva posición competitiva

	UEN					
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Valor
Posición competitiva	1. Posición de mercado	12%				
	2. Crecimiento del mercado	6%				
	3. Variedad de la oferta	14%				
	4. Reputación de marca	6%				
	5. Socios de negocios	14%				
	6. Conocimiento del mercado	14%				
	7. Capacidad de entrega	10%				
	8. Imagen del mercado	12%				
	9. Estructura organizacional	12%				
		100%				

La matriz atractivo-posición para generación de objetivos se muestra en la figura 6.6; se utiliza para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las unidades de negocios, ni son herramientas que sustituyan estos planes. Debe tenerse también en cuenta que estas técnicas fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

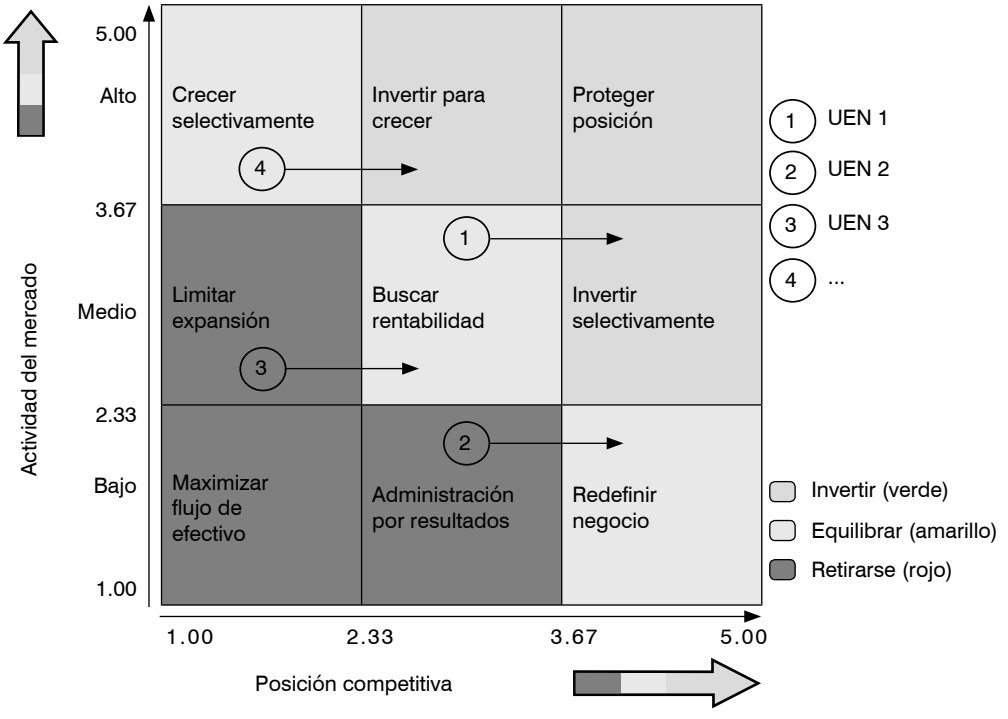


Figura 6.6 Matriz McKinsey-GE para generación de objetivos.

La forma en que deben derivarse los objetivos a partir de la definición de la nueva posición competitiva, es a través de una tabla de asignación de objetivos por factor revaluado. Por ejemplo, para la UEN 1:

Factor	Valor original	Nuevo valor	Objetivos
1. Posición de mercado	2	3	1. Objetivo 1 2. Objetivo 2 3.
2. Variedad de la oferta	1	2	1. Objetivo 1 2. Objetivo 2 3.

Si el ejercicio se hace con objetividad, se podrán entender claramente los recursos necesarios para mover un producto de una posición competitiva a otra, y establecer si el esfuerzo valdrá la pena o no para cada factor.



Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz McKinsey-GE, que se muestra en la figura 6.7.
Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.

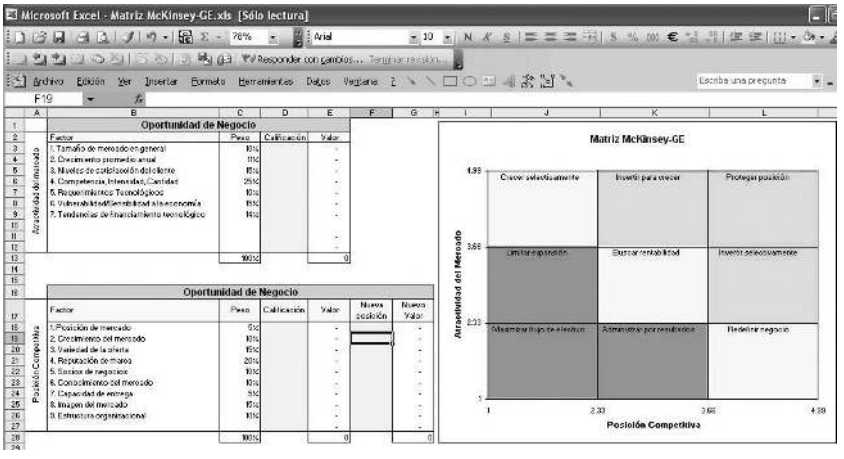


Figura 6.7 Plantilla Matriz McKinsey GE.

Limitaciones de la matriz McKinsey-GE

La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente, tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.

- La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN con desempeños mediocres y varias UEN se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- Las UEN que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, incluso si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN.
- En general, los modelos que se utilizan en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN, por lo tanto la toma de decisiones sólo con base en estas herramientas es más bien imprudente.

6.6 Matriz QSPM

Las herramientas anteriores pueden ayudar a encontrar objetivos estratégicos. Sin embargo, la cantidad de objetivos obtenidos puede ser importante y en ocasiones es difícil diferenciar cuáles de ellos pueden ser los prioritarios. No siempre es fácil diferenciar cuáles deben ser implementados primero, o si se tienen los recursos para atender a todos ellos.

Existen varios métodos para priorizar los objetivos obtenidos. Un método que se usa comúnmente es empleando la matriz QSPM. El modelo de la *matriz cuantitativa de planeación estratégica* (Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM) puede ayudar a contestar esta pregunta ya que es un acercamiento de la gerencia de alto nivel para evaluar objetivos posibles. La matriz QSPM proporciona un método analítico para comparar acciones alternativas factibles, eliminando aspectos intuitivos y subjetivos en la selección de objetivos, ya que este método introduce elementos cuantitativos que hacen más objetivo el análisis.

Conceptualmente el QSPM determina lo atractivo de los objetivos basados en el grado en el cual los factores críticos de éxito internos y externos se capitalizan o se mejoran. Lo relativamente atractivo de cada objetivo se calcula determinando el impacto acumulativo de cada uno de los factores (véase la tabla 6.4).

La elaboración de la matriz QSPM consiste en la evaluación de cada uno de los objetivos comparados con una escala de impacto y un ponderado de importancia asignado a cada factor crítico de éxito. Los factores críticos son los mismos derivados del análisis del entorno interno y externo. Los pasos para realizarla son:

Paso 1
Asignar valores ponderados a cada uno de los valores críticos de acuerdo con la importancia que tienen para la organización. El ponderado se dividirá en dos partes: factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas). Cada uno de estos grupos de factores deberá sumar 100%.

Paso 2
Colocar los objetivos derivados en columnas al lado de la columna de ponderados. Cada uno de estos objetivos tendrá dos columnas: la primera representa la calificación del impacto considerado del factor en el objetivo que se va a analizar, y la segunda el valor resultante de la multiplicación del ponderado por la calificación de impacto.

Paso 3
A cada objetivo se deberá asignar una calificación de impacto sobre cada factor en la tabla, de acuerdo con la siguiente escala:

Escala de calificación: 0 = No relevante; 1 = Bajo impacto; 2 = Moderado impacto; 3 = Alto impacto; 4 = Crítico.

Paso 4
Por cada objetivo habrá que multiplicar el peso ponderado por la calificación de impacto y colocar en la columna de valor el resultado.

Paso 5
Se deberá sumar las cantidades obtenidas de la columna de valor para obtener una variable única de importancia del objetivo. Esto se deberá hacer con cada uno de los objetivos.

Paso 6
Ordenar la variable única de importancia de cada uno de los objetivos de mayor a menor. Los objetivos con mayor valor representarán aquellos de mayor relevancia para la organización, con lo cual se estará en posición de tomar decisiones con respecto a la prioridad de su implementación.

Tabla 6.4 Ejemplo de Matriz QSPM con dos objetivos.

Matriz QSPM						
Factores críticos		**Objetivo 1**			**Objetivo 2**	
Fortalezas	Peso	Cal.	Valor		Cal.	Valor
Muy baja rotación de personal	0.05	2	0.10		1	0.05
Suficientes recursos financieros	0.11	2	0.22		2	0.22
Calificaciones altas (9.7) en servicio al cliente	0.09	3	0.27		2	0.18
Eficiencia del 100% en embarques	0.10	1	0.10		0	-
Diversidad de productos	0.10	3	0.30		1	0.10
Propiedad de la tecnología	0.05	2	0.10		3	0.15
Debilidades						
Maquinaria obsoleta	0.11	3	0.33		3	0.33
Atraso en investigación y desarrollo	0.09	2	0.18		3	0.27
Espacio en almacén de producto terminado	0.07	1	0.07		1	0.07
Escasa capacitación del personal	0.05	2	0.10		2	0.10
Productos limitados	0.05	0	-		1	0.05
Débil imagen en el mercado	0.05	4	0.20		4	0.20
Débil red de distribución	0.05	1	0.05		0	-
Carencia de políticas financieras y de pagos	0.03	0	-		1	0.03
Entorno interno	100%					
Oportunidades						
Inversión en infraestructura del sector público	0.06	3	0.18		3	0.18
Disminución de precios en el consumo eléctrico	0.05	2	0.10		1	0.05
Eliminación de barreras comerciales	0.05	1	0.05		2	0.10
Apertura de fuentes de financiamiento	0.11	0	-		2	0.22
Integración vertical	0.10	1	0.10		0	-
Crecimiento demográfico	0.05	2	0.10		2	0.10
Falta de infraestructura local de la competencia	0.09	2	0.18		3	0.27
Amenazas						
Economías de escala	0.08	2	0.16		2	0.16
Cierre de proveedores importantes	0.11	3	0.33		1	0.11
Disminución de pedidos de clientes internacionales	0.11	3	0.33		2	0.22
Gustos y necesidades de los compradores	0.09	1	0.09		2	0.18
Recesión económica	0.05	3	0.15		2	0.10
Incremento de la inflación por encima del 6%	0.05	3	0.15		3	0.15
Entorno externo	100%					
			3.94	>		3.59

Escala de calificación:
0 = No relevante, 1 = Bajo impacto; 2 = Moderado impacto;
3 = Alto impacto; 4 = Crítico.



Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz QSPM, que se muestra en la figura 6.8.
Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.



Cuando se trata de proporcionar una calificación a los factores del FODA dentro de la matriz QSPM es importante hacer notar que ésta debe ser proporcionada por personas que conocen y tienen experiencia neutral sobre cómo dichos factores se relacionan con el objetivo, que finalmente nos permitirá medir el impacto real del objetivo en la organización.

No hacerlo así, simplemente hará que la matriz arroje información equivocada o manipulada.

- Matriz QSPM

Para completar el caso de estudio utilice la plantilla Matriz QSPM que se muestra en la figura 6.8.

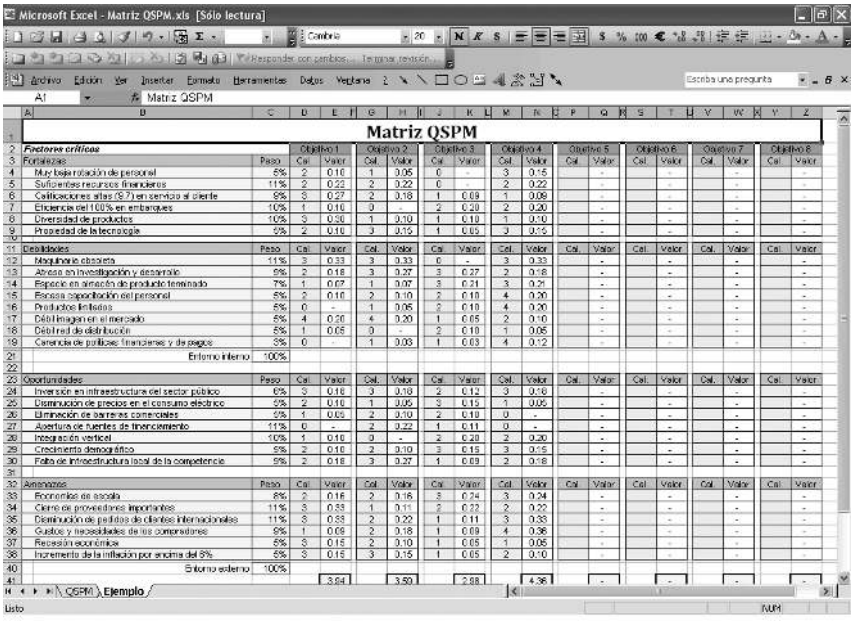
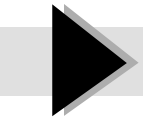


Figura 6.8 Plantilla Matriz QSPM.



6.7 Matriz de selección de objetivos Saaty

Otro método muy utilizado es el método de *jerarquías analíticas*, diseñado en 1970 por el Dr. Thomas Saaty. El método consiste en la creación de una tabla en la que se califica la importancia comparativa de entre todos los objetivos, bajo la siguiente escala:

1 - **Igual** de importante

3 - **Algo más** importante

5 - **Más** importante

7 - **Bastante más** importante

9 - **Mucho más** importante

1 / 3 - **Algo menos** importante

1 / 5 - **Menos** importante

1 / 7 - **Bastante menos** importante

1 / 9 - **Mucho menos** importante

Tabla 6.5 Matriz Saaty.

		Objetivos												
		A	B	C	D	E	a	b	c	d	e	Media	%	Prio.
Objetivos	A	1	1/3	1	1/7	7	0.082	0.029	0.299	0.021	0.412	0.169	17%	3
	B	3	1	1/7	1/3	5	0.247	0.087	0.043	0.049	0.294	0.144	14%	4
	C	1	7	1	5	1	0.082	0.607	0.299	0.734	0.059	0.356	36%	1
	D	7	3	1/5	1	3	0.576	0.260	0.060	0.147	0.176	0.244	24%	2
	E	1/7	1/5	1	1/3	1	0.012	0.017	0.299	0.049	0.059	0.087	9%	5
	Total	12.14	11.53	3.34	6.81	17	1	1	1	1	1	1	100%	

La metodología resulta sencilla:

Paso 1
Construir una matriz cuyas filas y columnas contienen los objetivos a comparar (como se muestra en la tabla 6.5).

Paso 2
Comparar cada fila con todas las columnas (seguir escala Saaty) y anotar el valor resultante en la casilla correspondiente. La comparación se realiza de la siguiente manera: se toma el primer objetivo verticalmente y se compara con cada uno de los objetivos de la línea horizontal. Por ejemplo, si "A" es ***algo menos importante*** que "B", se anota el número 1/3 en la casilla correspondiente a la intersección. Así, se continúa con cada uno de los objetivos hasta completar la tabla.

Paso 3
Comprobar valores asignados (si A respecto de B es 1/3 - ***algo menos importante***), B con respecto de A ha de ser 3 por comparación inversa, es decir, ***algo más importante***)

Paso 4
Sumar puntuaciones por columnas (Total)

Paso 5
Crear nuevas columnas, una para cada estrategia o plan. Anotar en cada casilla nueva el cociente de los valores originalmente asignados y Total (por ejemplo, para la intersección entre A-a el resultado sería 1/12.14 = 0.082 y para E-b sería 0.20/11.53 = 0.017)

Paso 6
Calcular la media de cada fila de las nuevas casillas creadas (pesos en tanto por uno de cada estrategia o plan)

Paso 7
Transformar tantos por uno en tantos por ciento

Paso 8
Priorizar cada objetivo según valores del paso anterior

Una vez que se conoce la prioridad de cada objetivo, se puede seleccionar aquellos que deben ser implementados primero, e incluso la cantidad de objetivos a seguir de acuerdo con la disponibilidad de recursos.

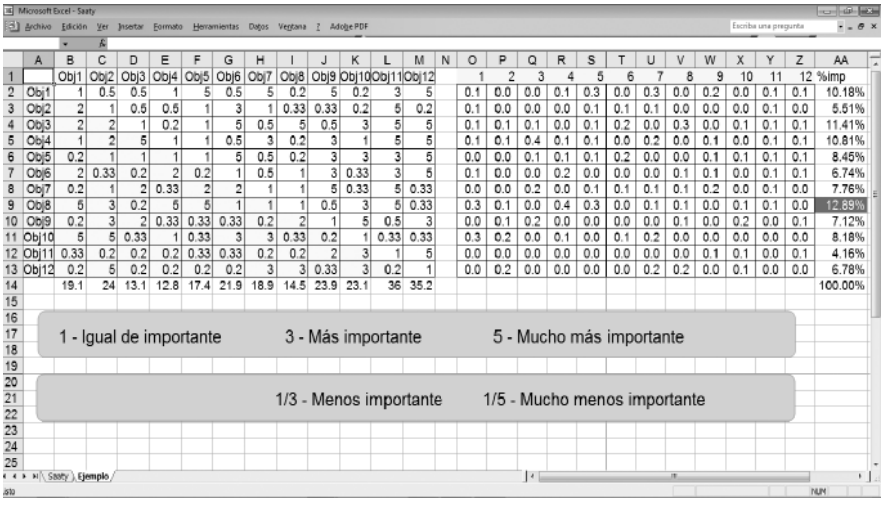


Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrar la plantilla: Matriz Saaty, que se muestra en la figura 6.9.

Descárguela y complétela para:

- El caso de estudio Gamo SA.
- Su organización.



Microsoft Excel - Saaty

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
1		Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Obj6	Obj7	Obj8	Obj9	Obj10	Obj11	Obj12		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	%Imp
2	Obj1	1	0.5	0.5	1	5	0.5	5	0.2	5	0.2	3	5		0.1	0.0	0.0	0.1	0.3	0.0	0.3	0.0	0.2	0.0	0.1	0.1	10.18%
3	Obj2	2	1	0.5	0.5	1	3	1	0.33	0.33	0.2	5	0.2		0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	5.51%
4	Obj3	2	2	1	0.2	1	5	0.5	5	0.5	3	5	5		0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.2	0.0	0.3	0.0	0.1	0.1	0.1	11.41%
5	Obj4	1	2	5	1	1	0.5	3	0.2	3	1	5	5		0.1	0.1	0.4	0.1	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	10.81%
6	Obj5	0.2	1	1	1	1	5	0.5	0.2	3	3	3	5		0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	8.45%
7	Obj6	2	0.33	0.2	2	0.2	1	0.5	1	3	0.33	3	5		0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	6.74%
8	Obj7	0.2	1	2	0.33	2	2	1	1	5	0.33	5	0.33		0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.0	0.1	0.0	7.76%
9	Obj8	5	3	0.2	5	5	1	1	1	0.5	3	5	0.33		0.3	0.1	0.0	0.4	0.3	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.0	12.89%
10	Obj9	0.2	3	2	0.33	0.33	0.33	0.2	2	1	5	0.5	3		0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2	0.0	0.1	7.12%
11	Obj10	5	5	0.33	1	0.33	3	3	0.33	0.2	1	0.33	0.33		0.3	0.2	0.0	0.1	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.18%
12	Obj11	0.33	0.2	0.2	0.2	0.33	0.33	0.2	0.2	2	3	1	5		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.1	4.16%
13	Obj12	0.2	5	0.2	0.2	0.2	0.2	3	3	0.33	3	0.2	1		0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	6.78%
14		19.1	24	13.1	12.8	17.4	21.9	18.9	14.5	23.9	23.1	36	35.2														100.00%

1 - Igual de importante 3 - Más importante 5 - Mucho más importante

1/3 - Menos importante 1/5 - Mucho menos importante

Saaty Ejemplo

Figura 6.9 Plantilla Matriz Saaty.

6.8 Lecciones de estrategia empresarial: *París bien vale una misa*



Tras la muerte de Francisco de Alençon en 1584, hermano y heredero del rey católico Enrique III de Francia, convirtió a Enrique de Navarra en el legítimo heredero de Francia, pues sus hermanas estaban fuera de la sucesión por la Ley sálica. En cualquier caso, el 30 de abril de 1589 Enrique III de Francia reconoció a Enrique de Navarra como su sucesor y lo convirtió en heredero de la corona francesa.

El protestantismo de Enrique de Navarra (bautizado en la fe católica, pero educado por su madre en el protestantismo) llevó a la que sería conocida como la Guerra de los Tres Enriques. La perspectiva de tener un rey protestante era inaceptable para el partido católico (la Liga Católica), por lo que Enrique I de Guisa se negaba a que Francia fuese gobernada por un hugonote, así que Enrique III le mandó a asesinar. Al poco tiempo, en venganza también el rey es asesinado el 2 de agosto de 1589.

La muerte del rey Enrique III de Francia hizo recaer formalmente la corona francesa sobre la cabeza de Enrique IV (de Navarra), pero sólo fue reconocido como rey por los hugonotes. La Liga Católica, el Papa y el rey Felipe II de España se negaron a reconocerle como rey de Francia, proponiendo al trono al Cardenal Carlos de Borbón.

Enrique IV reunió un ejército de 26,000 alemanes, 12,000 franceses, 4,000 ingleses y 3,000 holandeses, y sitió París. El asedio, resistido heroicamente, provocó la muerte de hasta 60,000 parisinos por hambre, enfermedad y heridas. Sin embargo, viendo que nunca sería monarca sin el respaldo de la mayoría del pueblo católico, que no aceptaría ser gobernado por un protestante, dio en julio del año siguiente un giro espectacular: en un acto de realismo político, dio ese paso el 25 de julio de 1593: se convirtió al catolicismo, momento en que se le atribuye la célebre frase "Paris vaut bien une messe" (París bien vale una misa).

Enrique IV fue coronado rey de Francia en la Catedral de Chartres el 27 de febrero de 1594 y entró en París ese mismo año. Sin embargo, tuvo que sostener combates hasta 1598 para acabar con los últimos reductos de la Liga Católica y rechazar los ataques españoles. Ese año firma la paz con España, por la que Felipe II renuncia a intervenir en los asuntos franceses y reconoce la legitimidad del monarca. Para Felipe II, el desenlace tuvo algo de victoria y de derrota, pues Francia permanecía católica, después de todo, pero no por ello más amistosa hacia España.

Por el Edicto de Nantes, el catolicismo quedó como religión del Estado. Los hugonotes no consiguieron su principal objetivo, pero los artículos secretos del edicto los mantuvieron como un Estado dentro del Estado, con 51 plazas fuertes pagadas por el Estado, es decir, por los católicos. Se ha presentado al edicto como un modelo de "modernidad", el cual reconocía la pluralidad religiosa y la condición meramente política de los súbditos; pero parece más realista considerarlo la expresión del agotamiento del país y el oportunismo de Enrique IV. El edicto no podía garantizar una situación estable, sobre todo por admitir un doble Estado de hecho, y en el siglo siguiente sería revocado, con nuevas guerras.

Enrique IV murió asesinado tras varias tentativas en las calles de París el 14 de mayo de 1610.

"El fin justifica los medios".

—Nicolas Maquiavelo

Después de todo, la historia nos enseña a tomar en cuenta la legitimidad de las acciones para alcanzar los objetivos.

6.9 Resumen: Planeación estratégica: objetivos

Materiales adicionales en la Web

Consulte la ***Presentación 06 La Planeación Estratégica - Objetivos.***

Las organizaciones se mueven en un contexto altamente incierto. Se deben tomar decisiones sobre *factores controlables* (entorno interno) tomando en cuenta *factores incontrolables* (entorno externo).

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, una imagen que la organización pretende para el futuro.

La *gerencia por objetivos* (Management by Objectives, MBO), planteada por Peter Drucker en 1954, descansa en la definición de objetivos, contra los cuales se puede comparar y dirigir el desempeño futuro. Este modelo introdujo el acrónimo SMART (en español: objetivos inteligentes), como condiciones para comprobar la validez de los objetivos:

- **Specific: Específico.**
- **Measurable: Medible.**
- **Achievable: Factible.**
- **Realistic: Realista.**
- **Time-related: Especificado en el tiempo.**

El establecimiento de las estrategias de negocios (mejor conocidas como objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis (conclusiones) basado en las herramientas de análisis previas.

Este proceso se puede dividir en tres partes:

- Establecimiento de la estrategia utilizando la herramienta:
 - — Matriz SPACE
- Formulación de objetivos utilizando las siguientes herramientas:
 - — Matriz FODA
 - — Matriz BGC
 - — Matriz McKinsey-GE
- Selección y reducción de objetivos empleando las herramientas:
 - — Matriz QSPM
 - — Matriz Saaty

6.10 Evaluación



MATERIALES ADICIONALES EN LA WEB

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web.

1. Es un acrónimo que permite comprobar la validez de los objetivos al definirlos como específicos, medibles, factibles, realistas y acotados en el tiempo.

a. FODA

b. SMART

c. SPACE

2. Son los pasos del proceso del establecimiento de objetivos estratégicos.

a. Definición de la estrategia, formulación, selección y reducción de objetivos

b. Formulación, selección y reducción de objetivos

c. Matriz FODA, formulación y selección de objetivos

3. Es una herramienta de gestión usada para determinar qué tipo objetivos estratégicos debe emprender una organización.

a. Matriz FODA

b. Matriz QSPM

c. Matriz SPACE

4. Es una matriz que, basada en la síntesis del FODA, permite interrelacionar las fortalezas y debilidades con la oportunidades y amenazas para derivar objetivos estratégicos.

a. Matriz SPACE

b. Matriz para la formulación de objetivos

c. Matriz BCG

5. Es la estrategia mini-mini para la derivación de objetivos.

a. Se trata de establecer estrategias para, aprovechando las fortalezas, minimizar y evitar las amenazas

b. Se trata de maximizar las oportunidades tomando ventaja de las fortalezas de la organización

c. Se trata de establecer estrategias para minimizar tanto las amenazas como las debilidades de la organización.

6. Es la estrategia maxi-mini para la derivación de objetivos.

a. Se trata de establecer estrategias para, aprovechando las fortalezas, minimizar y evitar las amenazas

b. Se trata de maximizar las oportunidades tomando ventaja de las fortalezas de la organización

c. Se trata de establecer estrategias para minimizar tanto las amenazas como las debilidades de la organización.

7. Es la estrategia maxi-maxi para la derivación de objetivos.

a. Se trata de establecer estrategias para, aprovechando las fortalezas, minimizar y evitar las amenazas

b. Se trata de maximizar las oportunidades tomando ventaja de las fortalezas de la organización

c. Se trata de establecer estrategias para minimizar tanto las amenazas como las debilidades de la organización.

8. Es una herramienta de gestión usada para seleccionar y reducir los objetivos estratégicos que debe emprender una organización.

a. Matriz FODA

b. Matriz QSPM

a. Matriz SPACE

9. Conocido como el método de jerarquías analíticas, fue desarrollado en 1970 y consiste en la creación de una tabla en la que se califica la importancia comparativa de entre todos los objetivos.

a. Matriz SPACE

b. Matriz QSPM

c. Matriz Saaty

10. La derivación mini-maxi en el desarrollo de objetivos conduce a una estrategia.

a. Ofensiva

b. Adaptativa

c. Reactiva



Materiales adicionales en la Web

Utilice las herramientas:

- Matriz SPACE
- Matriz BCG
- Matriz de vulnerabilidad (McKinsey-GE)
- Matriz QSPM
- Matriz de selección de objetivos (Saaty)

Para establecer los objetivos para

- Su organización
- El caso de estudio Gamo S.A.



Materiales adicionales en la Web

Consulte http://colantapoli.over-blog.es/

La revisión que hace de su entorno y el empleo de las diversas matrices COLANTA (Cooperativa Lechera de Antioquia).

Revisada el 20/10/2010.

6.11 Contenido interactivo



El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Caso de Estudio

- El reto Gamo S.A.

Cuestionario interactivo

Paginas Web recomendadas

Enrique IV de Francia

COLANTA

Formatos

1. FODA
2. Matriz Crecimiento-participacion
3. Matriz de influencia
4. Matriz Impacto-Probabilidad
5. Matriz McKinsey-GE

* Presentación

- 06 La Planeacion Estratégica – Objetivos

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

6.12 Bibliografía

Alles, Martha. *Gestión por competencias*. Granica, 2003.

Bernardez, Mariano L. *Desempeño organizacional: conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Global Business Press, 2007.

Butcher, Lee. *Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steven Jobs at Apple Computer*. Paragon House, 1987.

Chandler, Alfred D. *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 1962.

David, Fred R. *La gerencia estratégica*. Fondo Editorial Legis, 1990.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall, 1997.

Drucker, Peter. *La gerencia de empresas*. Sudamericana, 1999.

Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw Hill, 2007.

Kotter John P. *Al frente del cambio*. Urano, 2007.

Mintzberg Henry y Quinn J.B. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, 1993.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva*. CECSA, 1987.

Rodríguez, Darío. *Diagnóstico organizacional*, 6a. ed. Alfaomega, 2005.

Rodríguez, Darío. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, 4a. ed. Alfaomega, 2006.

Schandel, Dan E. y Hofer, Charles W. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, 1978.

Tarziján, Jorge. *Fundamentos de estrategia empresarial*. Alfaomega, 2009.

Treat John E ,Thibault Geoge E., y Asin Amy. *Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool*. Strategy & Business, 1996.

6.13 Páginas Web recomendadas



Enrique IV de Francia y Navarra
http://www.biografiasyvidas.com/biografia/e/enrique_iv_de_francia.htm
http://es.wikipedia.org/wiki/Enrique_IV_de_Francia

COLANTA (Cooperativa Lechera de Antioquia)
Encontrará un caso real de la aplicacion de diversas matrices
http://colantapoli.over-blog.es/article-31927994.html
consultada el 20/10/2010

CAPÍTULO

VII

La planeación estratégica: metas y estrategias



Algunos hombres ven las cosas como son y se preguntan: ¿por qué?

Yo sueño con cosas que nunca fueron y me pegunto: ¿por qué no?

John F. Kennedy

7.1 Metas y estrategias
7.2 Niveles de la estrategia
7.3 Estrategias competitivas
7.4 Estrategias funcionales
7.5 Globalización
7.6 Lecciones de estrategia empresarial: De la Tierra a la luna
7.7 Resumen
7.8 Evaluación
7.9 Contenido interactivo
7.10 Bibliografía
7.11 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Desarrollar metas y estrategias de acuerdo con los objetivos organizacionales establecidos.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Describir la diferencia entre objetivos, metas y estrategias.
- Elaborar tablas para el desarrollo de metas y estrategias.
- Explicar las estrategias competitivas.
- Seleccionar las estrategias competitivas más adecuadas de acuerdo con los objetivos planteados.

Competencias a desarrollar

- Liderazgo (LI).
- Planificación y organización (PO).
- Análisis de problemas (AP).
- Creatividad (CR).
- Niveles de trabajo (NT).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

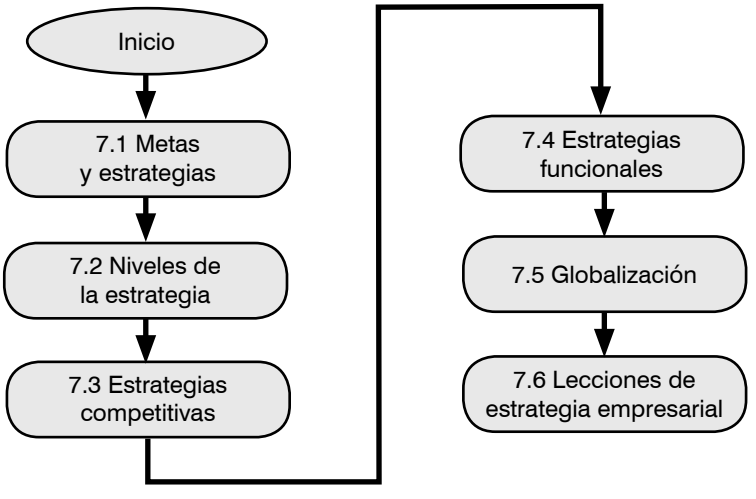
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Conoce la diferencia entre objetivos, metas y estrategias
- Conoce la importancia de las metas en la asignación de recursos
- Conoce las estrategias competitivas
- Reconoce las estratégicas genéricas
- Reconoce las estratégicas defensivas
- Reconoce las estratégicas de integración
- Reconoce las estratégicas de crecimiento intensivo
- Reconoce las estratégicas de reto de mercado
- Reconoce las estrategias de internacionalización



En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



7.1 Metas y estrategias

Cuando hablamos de objetivos, no sólo hablamos de sueños o buenos deseos, hablamos de estados futuros con un alto índice de factibilidad. Es posible que los objetivos sean desafiantes o ambiciosos, pero deben ser realistas y elaborados tomando como base los recursos y la realidad de la empresa.

Con frecuencia, los directivos de las organizaciones emplean el término *meta* para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

Los requisitos que debe cumplir la fase de formulación metas son:

- Especificar los objetivos de la empresa y traducirlos en metas. Esa traducción implica un programa para alcanzar dichas metas.
- Proporcionar una definición operacional de cada meta y especificar los pasos a seguir para evaluar el progreso realizado con respecto a cada uno de los mismos.
- Eliminar los conflictos (o establecer métodos para resolverlos) entre las metas; es decir, para decidir lo que se debe hacer cuando el progreso hacia una meta implica sacrificar el progreso hacia otra.

Las metas son esenciales para implementar las estrategias debido a cuatro razones:

- Son la base para asignar recursos.
- Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.
- Son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.
- Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

Objetivos y metas



Todo proceso de planeación requiere el establecimiento de *objetivos*, pero cuando se cuantifican en tiempo, cantidades, dinero o porcentajes, se transforman en *metas*. Así, la meta es la cuantificación o cualificación del objetivo. Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro de dicho objetivo.

Puede resultar innecesario e intrascendente enfrascarse en amplias disertaciones sobre si un *objetivo* es realmente un objetivo o una *meta*, lo más trascendente es que se logre plantear clara y específicamente cuáles son los propósitos que pretenden alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

La diferencia entre objetivos y metas no es tan importante como *su establecimiento*; comúnmente, los objetivos que son a largo plazo se traducen en metas, es decir, objetivos a mediano o corto plazo, cuantificados en términos numéricos, ya sea en dinero, porcentajes o unidades.

Asignación de responsabilidades

Adicionalmente, las metas se "departamentalizan", es decir, se establecen a distintos niveles de la empresa; por ejemplo, el departamento de ventas tiene ciertas metas, en tanto que el de producción tiene otras, pero todas con una característica indispensable: que deben ser congruentes entre sí. Cada gerente deberá asumir la responsabilidad de llevar al cabo las estrategias para el logro de dicha meta.

Establecer metas anuales es una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. Su participación activa para establecer los objetivos anuales puede desembocar en la aceptación y el compromiso.

Un ejemplo de la definición de metas puede ser:

Objetivo: "Crecimiento en ventas para la línea de productos especiales"

Meta: "Incremento en 15% con respecto del año anterior".

Pensamiento estratégico

El directivo debe ser capaz de interpretar y monitorear el entorno de forma sistémica, es fundamental conocer, desde las necesidades del cliente hasta el comportamiento de los competidores y apreciar quienes pueden ser sus mejores aliados, lo que hace necesario su pensamiento informado, flexible y creativo que posibilite la rápida adaptación de la organización al cambio.

El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar al directivo para un probable mañana único ya que:

- Es esencial para la planeación efectiva.
- El juicio razonado, es lo que una organización espera de sus directivos.
- Quienes toman las decisiones importantes deben tener una visión clara y consistente de lo que será la administración futura de la organización.
- El pensamiento estratégico incorpora los valores, misión, visión y estrategias de la organización, ahora más analíticas, basadas en la información.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas que garantiza la permanencia a largo plazo de la organización.

Cuando nos referimos al mediano plazo, generalmente hablamos de periodos de un año, que es un plazo más accesible para cuantificar. Remitiéndonos al ejemplo anterior, la asignación de responsables sería como muestra la tabla 7.1.

Tabla 7.1 Tabla de asignación de responsables.

Objetivos	Descripción	Responsable
Objetivo 1	Establecer sucursales en distintas ciudades del país.	Director general
Meta 1	Establecer la primera sucursal en la ciudad de Monterrey en el año próximo.	Gerente de ventas
Meta 2	Lograr una línea de producción para el abasto de la nueva plaza de 10,000 unidades en el año.	Gerente de producción

Son los responsables de las metas generalmente quienes definen las estrategias, ya que ellos conocen la forma de hacerlo. Es por esto que los responsables deben ser personas cuya función está asociada con la naturaleza de la meta. Asignar el logro de una meta a un individuo que no posee la habilidad y la experiencia operativa para realizarla, es una apuesta al fracaso.

Estrategias

Si bien los objetivos estratégicos son reconocidos como "las Estrategias", semánticamente la estrategia está más bien asociada con el *cómo*. Así, mientras que los objetivos son el *qué* y las metas son el *cuánto* o *cuándo*, las estrategias representan el *cómo* lograr los objetivos y metas.

De esta forma, las estrategias se explican como el desarrollo de las actividades para llevar a cabo el logro de la meta y por ende del objetivo.

Un ejemplo de la definición de estrategias sería como se establece en la tabla 7.2:

Tabla 7.2 Matriz para el establecimiento de estrategias.

Objetivo	Meta	Estrategia
¿Qué?	¿Cuánto o cuándo?	¿Cómo?
Crecimiento en ventas para la línea de productos especiales	Incremento en 15% con respecto del año anterior	– Diversificando la oferta de productos – Atacando nuevos mercados – Comprando empresas

Enfoques para la formulación de estrategias:

1. Enfoque descendente. La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes de nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.
2. Enfoque ascendente. Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.
3. Enfoque interactivo. Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.
4. Enfoque dual. La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización.

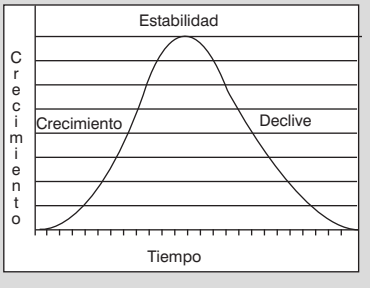
Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

La organización pasa por etapas sucesivas (crecimiento, madurez o estabilidad y declive); esto no imposibilita que cualquier empresa pueda mantenerse indefinidamente en alguna de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada.

Estrategias de crecimiento:
- Estrategias de desarrollo
 - Liderazgo global en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque
- Estrategias de reto de mercado
 - Ataque frontal
 - Ataque en los costados
 - derivación

Estrategias de estabilidad:
- Estrategias de integración
 - Integración hacia adelante
 - Integración hacia atrás
 - Integración horizontal
- Estrategias de crecimiento intensivo
 - Penetración
 - Desarrollo de mercados
 - Desarrollo de productos
 - Diversificación

Estrategias de supervivencia o declive
- Empresas de riesgo compartido (Joint Venture)
- Reducción (downsizing)
- Estrategia de desinversión y liquidación.



Líneas de acción

Las líneas de acción especifican las actividades que se deben establecer por cada estrategia. Son actos específicos de una persona o de un grupo; es decir, cuáles son las acciones o pasos que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos. Por ejemplo, si el objetivo es lograr un crecimiento estableciendo sucursales en distintas ciudades o países, la acción a seguir sería la construcción o renta del local en donde se ubicará la sucursal. Las líneas de acción son inmediatas, a muy corto plazo.

Tabla 7.3 Asignación de líneas de acción.

Objetivo	Meta	Estrategia	Líneas de acción
¿Qué?	¿Cuánto o cuándo?	¿Cómo?	Detalle
Crecimiento en ventas para la línea de productos especiales	Incremento en 15% con respecto del año anterior	Diversificar la oferta de productos	Análisis de mercado Encuestas con clientes
		Atacar nuevos mercados	Análisis de mercado Investigación y desarrollo
		Comprar empresas	Estudio de prospectos Estudio financiero

7.2 Niveles de la estrategia

Niveles de la estrategia

Para la organización pequeña con sólo un producto o servicio o una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

En las organizaciones que tienen varias líneas de negocios cada una de ellas exige una estrategia separada.

Así como en las grandes corporaciones se pueden reconocer niveles organizacionales (corporativo, divisional o de negocios y funcional), también se reconocen diferentes niveles de estrategias (véase figura 7.1):

1. Estrategias de nivel corporativo. Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.
2. Estrategias de negocio. Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocio específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse al mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado. Ante tantos intereses en diferentes negocios, una forma de manejarlo es crear unidades estratégicas de negocios (UEN). Una división agrupa a todas las unidades negocio dentro de la corporación y las trata como una sola unidad de negocios.

 El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para la división, la cual posteriormente desarrolla estrategias para las diferentes UEN's. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

 Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse hacia otro tipo de negocios.
3. Estrategia a nivel funcional u operativo. Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (finanzas, investigación y desarrollo, ventas, mercadotecnia, producción y recursos humanos), de modo que con ellas se sustente la estrategia a nivel divisional.

Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en si autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización mayor.

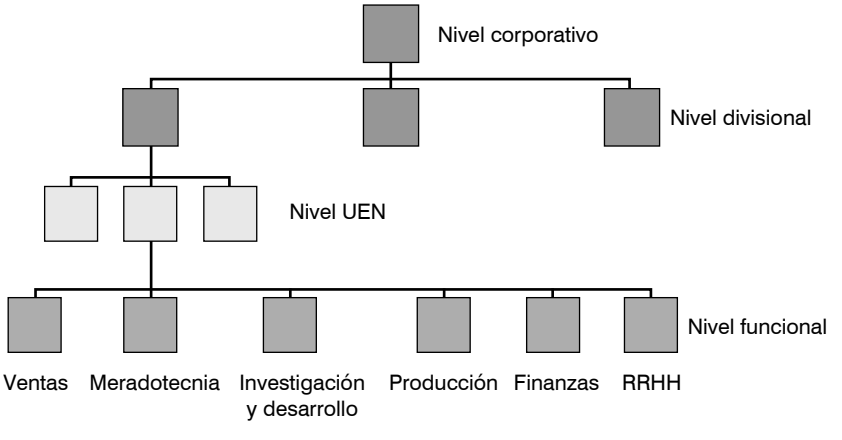


Figura 7.1 Niveles de la estrategia.

7.3 Estrategias competitivas

Estrategias

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto, a partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA). De todas, las más comunes son las estrategias genéricas.

Las tres estrategias genéricas son: liderazgo en precios, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguete, textil, alimentos, etc.), mientras que la tercera es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (muebles para oficina, textiles para el hogar, alimentos congelados, etc.)

Michael Porter definió la *estrategia competitiva* como las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones en respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la estrategia general de la empresa, es decir, relaciona a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo (o como mínimo su permanencia) y la proteja de las sorpresas. El propósito es brindar a la organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables como los competidores, los consumidores (demanda) y el contexto, tanto local como internacional. Sin embargo, está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa, ya que determina las características de las actividades de una empresa, y la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado.

La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los dueños de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye, con el propósito de lograr los objetivos que persigue la empresa.

En estos términos, la definición de la estrategia competitiva se basa en el análisis de tres elementos, véase la figura 7.2.

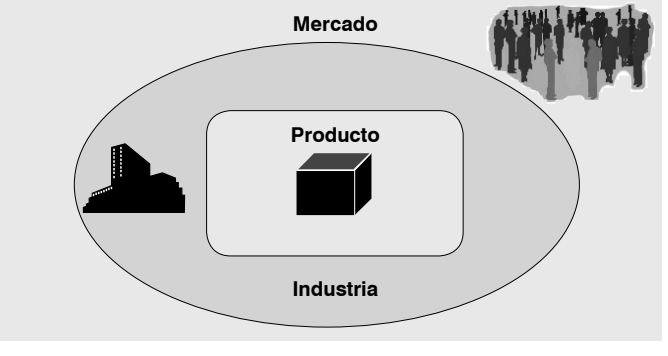


Figura 7.2 Elementos de la estrategia competitiva.

- Sector industrial: naturaleza de los rivales y capacidad competitiva
- Mercado: necesidades y preferencias del consumidor
- Perfil del producto: precio, calidad, servicio, etcétera.

Sector industrial

El sector industrial está integrado por el conjunto de empresas que ofrecen productos que son sustituidos entre sí. Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo.

Una fórmula simple para identificar esos límites consiste en preguntarse hacia dónde se dirige la demanda ante un alza en los precios o escasez del producto, lo que lleva a incluir tanto a competidores directos como a sustitutos.

Mercado

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

No se puede vender a todos los consumidores, se debe decidir qué se quiere ofrecer y para quién. Los compradores se sienten atraídos por distintos aspectos de un producto o de una mezcla de mercadotecnia. Conocer quién compra, por qué compra, cuánto compra, cuándo compra y por qué medio, nos permite tener una idea clara del posicionamiento de la empresa en ese mercado.

Perfil de producto

La elección de los clientes en cuanto al producto, se refiere a satisfacer sus necesidades y preferencias, por lo que el producto está íntimamente relacionado con las características del cliente: "no se busca clientes para los productos, sino productos para los clientes".

Los conceptos de calidad y valor agregado están asociados con el nivel de satisfacción que el cliente obtiene con la adquisición del producto y no por las características intrínsecas del producto. Estética, funcionalidad, desempeño, utilidad y eficiencia, no están en función de lo que la empresa piense de su producto, sino del comportamiento del cliente hacia el producto.

Se pueden implementar diferentes estrategias a partir del análisis de los elementos anteriores. Según el sector en que se encuentre la organización, la naturaleza del mercado y el perfil del producto, existen una serie caminos que resultan más adecuadas que otros.

Las estrategias competitivas se pueden clasificar en:

- Estrategias genéricas o de desarrollo
- Estrategias defensivas
- Estrategias de integración
- Estrategias de crecimiento intensivo
- Estrategias de reto de mercado

Caso Coca-Cola

http://www.femsa.com/es/

Líder mundial en el segmento de bebidas suaves

Sector industrial: bebidas carbonatadas (gaseosas)

Capacidad competitiva: alta diferenciación de producto: imagen de marca, diseño de envase apoyado en fuerte inversión publicitaria.

Participación en el mercado: 27% de la preferencia del consumidor.

Estrategias de distribución que permiten adquirir el producto en casi cualquier lugar, en algunos casos como único producto para consumir en servicios de alimentos.

Diversificación de productos y unidades de negocio.

Perfil del producto

Precio: Es uno de los reguladores de precio en el mercado

Calidad: En general garantiza la calidad del agua empleada en su fabricación,

Servicio: distribución garantizada por su propia flota de vehículos (logística), plantas regionales y centros de distribución

Diversificación: Incluye en su portafolio aguas embotelladas, jugos, bebidas energéticas, como Powerade, Jugos del Valle, Manantial, agua de los Angeles, Manzanita Sol, tiendas de conveniencia Oxxo (minisuper) Cerveceras y Escuelas entre otros negocios.

Naturaleza de los rivales

Competencia mundial abierta con Pepsi, y local con productos regionales, diferenciados por segmento de mercado, tipo de bebida, o precio, por ejemplo: La marca peruana Big Cola, la colombiana Postobon, las mexicanas Jarritos o Boing, o la boliviana Del Valle.

Estrategia competitiva

La contribución de OXXO a la estrategia de bebidas de FEMSA

- Vendiendo sus productos: aguas, refrescos, cervezas, etc.
- Compartiendo información de mercado con las operaciones de bebidas

En México, el segmento de tiendas al detalle está muy fragmentado y presenta una oportunidad de capturar mercado para una cadena de tiendas de conveniencia bien administrada como OXXO. En 2009, se abrieron 960 nuevas tiendas, capitalizando esta oportunidad incrementando en 15% promedio anual con respecto del 2008 el número de tiendas en México y que actualmente suman 7,831 en México y 10 tiendas en Bogotá, Colombia (al 30 de julio de 2010).

Actualmente, OXXO es el principal comprador unitario de Coca-Cola FEMSA, comercializando el 3% del volumen total y es la cadena de mayor venta al detalle de productos Coca-Cola en México.

OXXO también es el principal comprador unitario de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, actualmente operada por Heineken y donde FEMSA tiene una participación del 20% en acciones.

Materiales adicionales en la Web



Lea el documento "Objetivos, políticas, metas y estrategias".

Modelo de ordenamiento territorial

Una vez terminada su lectura, reflexione y documente en los argumentos empleados para desarrollar los objetivos, políticas, metas y estrategias de este proyecto.

¿Cómo lo presentaría para su organización?

Documente su respuesta

Estrategias genéricas o de desarrollo

Según Michael Porter, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los demás contrincantes en una industria:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los rivales en la industria, y sólo se logrará eficazmente si se tiene un compromiso total por parte de los miembros de la organización, así como una estructura organizacional bien definida.

Las estrategias genéricas, (Porter, 1980)

El liderazgo en costos totales bajos

Si la organización tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas competitivas. En la lucha de rebajas de precio, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas.

La estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como:

- Black & Decker: Herramientas, equipo y muebles (http://www.blackan- ddecker.com/)
- Toyota: Automotores http://www.toyota.co.jp/en/index.html
- Union Carbide. Productos químicos http://www.unioncarbide.com/

Liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y reducir los costos en áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos.

En toda estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Una estrategia exitosa para el liderazgo en costos suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demostraría su enorme eficiencia, pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerancia ante el desperdicio, profundo análisis de las solicitudes presupuestales, amplios espacios de control, recompensas ligadas a la contención de costos y participación general de los empleados en las actividades de control.

La figura 7.3 muestra que una estrategia de liderazgo en costos tiene como objetivo abatir o disminuir los costos de producción y operación de una empresa, de manera que le permita alcanzar una situación ventajosa superando las fuerzas competitivas al punto que:

- Los costos bajos significa seguir obteniendo rendimientos después de que los competidores hayan disipado las utilidades en la lucha.
- Protege a la empresa frente a sus compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del competidor con el precio más bajo.

- La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que enfrente el incremento del costo de los insumos.

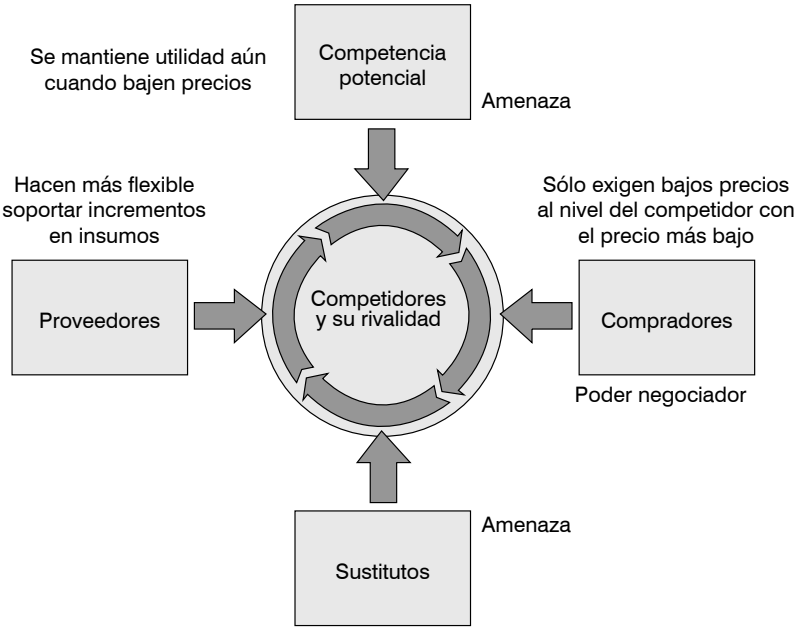


Figura 7.3 Estrategia de liderazgo global en costos.

Este tipo de estrategia es muy difícil de adoptar en una pequeña empresa, debido a que no tiene la capacidad de negociar insumos a menores costos, pero sí puede implementar un plan de ahorro en insumos como energía eléctrica, combustibles, papelería, entre otros costos fijos; retomando lo señalado por Porter, en cuanto a evitar las cuentas menores, esto no siempre será benéfico para la pequeña empresa, ya que incluso estas cuentas podrían representar un alto porcentaje de sus ingresos y requiere de gran análisis y creatividad organizativa.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una o varias características diferentes a un producto singular que incluya los atributos deseados. Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen.

La diferenciación

Sacrifica la participación de mercado y evita involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Compañías que se distinguieron por adoptar alguna forma de diferenciación:

- Caterpillar: su red de distribución de maquinaria y equipo pesado (http://mexico.cat.com/)
- Cifra: Logística, precios y penetración http://www.walmartmexico.com.mx/1historia.html
- Rolex: diseño e imagen de marca

Como se muestra en la figura 7.4, con una estrategia de diferenciación se puede lograr superar las fuerzas competitivas debido a que:

- Brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio.
- Aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos.
- Se oponen barreras contra la entrada de nuevos competidores gracias a la lealtad de los consumidores.
- La utilidad permite enfrentarse al poder de negociación de los proveedores.
- Aminora el poder de negociación de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio.

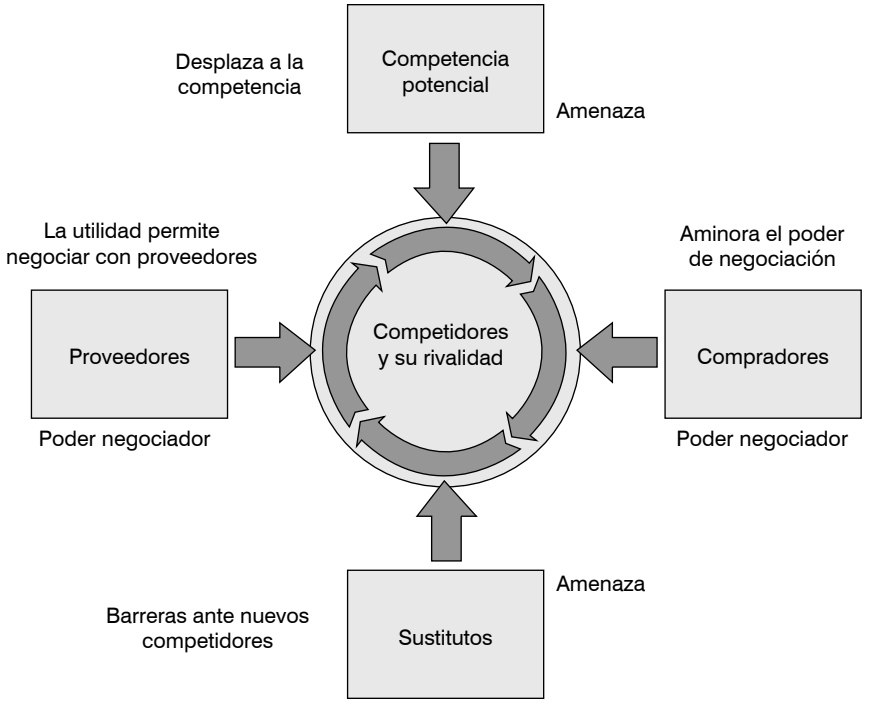


Figura 7.4 Estrategia de diferenciación.

El enfoque

La organización se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado específico, reduciendo costos para ese mercado, o ambas cosas; por ejemplo, puede citarse a The Martin-Brower Co. (http://www.martinbrower.com/) que en la década de 1980 limitó su servicio sólo a las ocho cadenas de restaurantes de comida rápida. Hoy sólo suministra a McDonald´s.

Para inicio del año 2010 el caso se replica con American Beef que será el único proveedor de carne para McDonalds México.

Enfoque o concentración

El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar

un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la organización podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos, tal como se aprecia en la figura 7.5.

Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

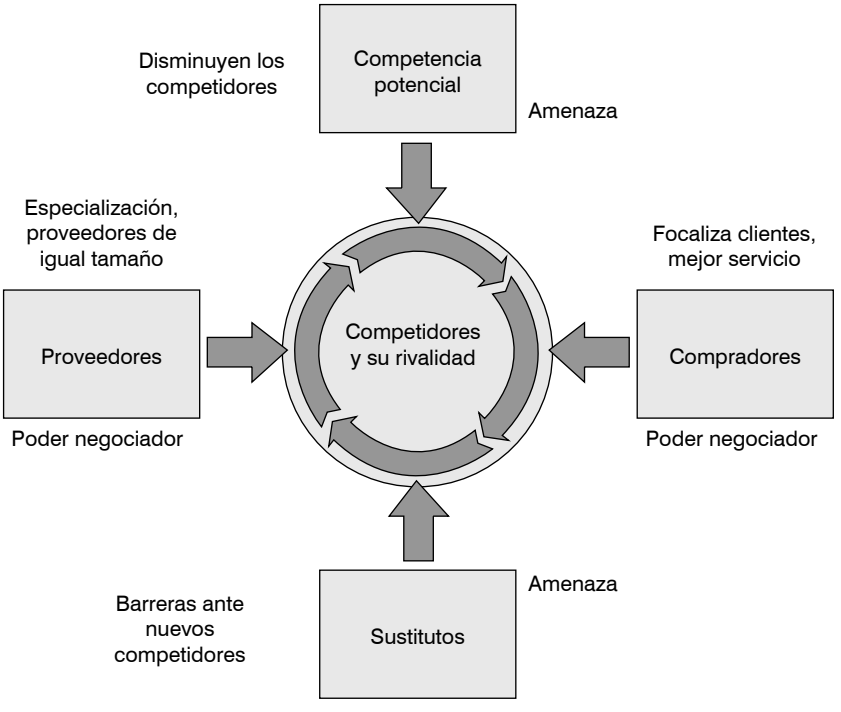


Figura 7.5 Estrategia de enfoque.

De las tres estrategias genéricas, esta última es la más adecuada para las pequeñas empresas, ya que pueden encontrar su nicho de mercado en aquellas áreas que no son del interés de las grandes empresas y lograr una posición sólida con una atención personalizada al cliente. Se utilizan por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (de nicho) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones), pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas más comunes se encuentran:

- Empresas de riesgo compartido (Joint Venture),
- Reducción (downsizing)
- Desinversión o liquidación

Riesgo compartido

La Empresa de Riesgo Compartido o "joint venture" es una estrategia muy popular en muchos países y ocurre cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva porque la empresa no está abarcando sola el proyecto, véase la figura 7.6.

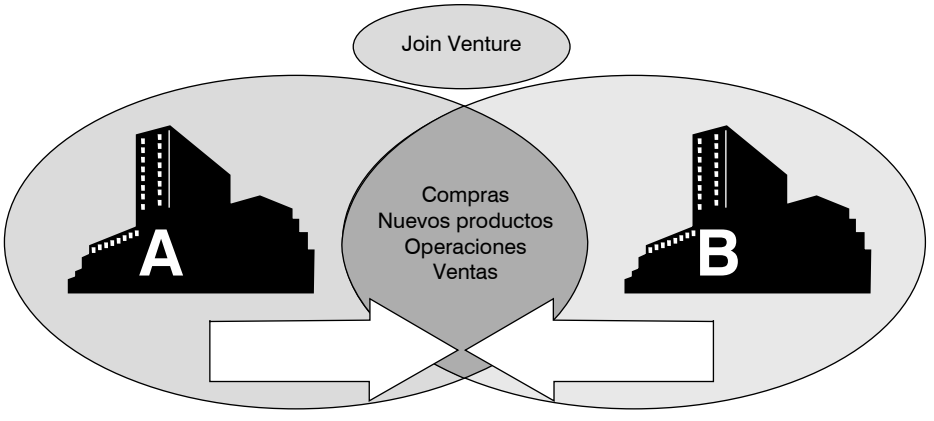


Figura 7.6 Estrategia de riesgo compartido.

Esta figura (que en México, por ejemplo, existe jurídicamente bajo el nombre de "asociación en participación") resulta una opción ideal para aquellos empresarios que en un momento dado no pueden constituir una sociedad mercantil debido a la falta de recursos, por lo que deciden asociarse con otro empresario que los proporcione, obteniendo ambos una participación en las ganancias obtenidas de ese negocio en particular. Es un esquema que aplica en negocios de temporada, eventos especiales o épocas de recesión económica.

Reducción (downsizing)

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. La reducción, el encogimiento o downsizing, en ocasiones llamada estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización.

La figura 7.7 muestra que la reducción es aplicable en los siguientes casos:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, reducir las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y con tal velocidad que necesita una reorganización interna importante.

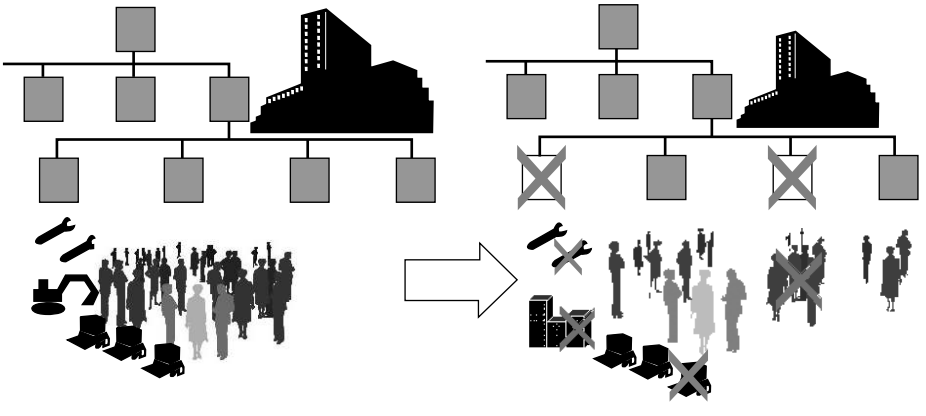


Figura 7.7 Estrategia de reducción.

Durante la reducción los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación. Esto puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, eliminación de líneas de productos, cierre de negocios marginales, cierre de fábricas obsoletas, automatización de procesos, recorte de empleados y el establecimiento de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización, como se muestra en la figura 7.8. A menudo la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. Las desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la organización. La estrategia de desinversión es aplicable en los siguientes casos:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de recursos, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

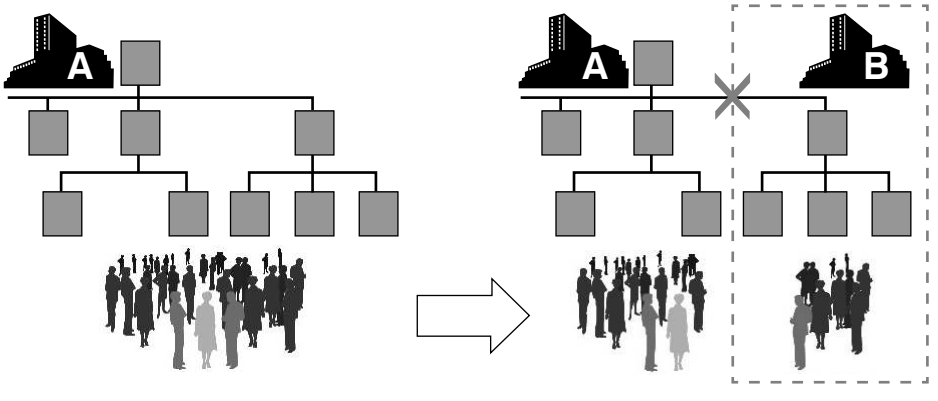


Figura 7.8 Estrategia de desinversión.

Liquidación

La liquidación implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

La liquidación es aplicable en las siguientes situaciones:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden reducir sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

Estrategias de integración

Integración vertical

Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, se conocen en conjunto con el nombre de *estrategias para la integración vertical*. Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores.

Integración hacia adelante

La integración hacia delante implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, como se aprecia en la figura 7.9. Una forma de integración hacia delante consiste en poner en marcha establecimientos minoristas propiedad de la compañía y dirigidos por ella misma, o establecer una fuerza de ventas en lugar de hacerlo a través de agentes o distribuidores.

Otra manera eficaz de esta integración puede ser otorgar franquicias para la distribución de productos o servicios. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

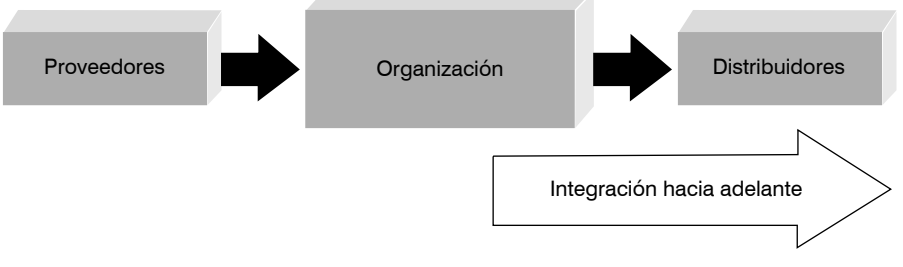


Figura 7.9 Estrategia de integración hacia adelante.

El contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente el origen de la palabra franquicia se remonta a la Edad Media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el termino *franc*. En Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al rey o al señor de la región.

Como sistema comercial y de negocios, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX, y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho de distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos, debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema sólo durante diez años, lo que la convirtió en una de las marcas más reconocidas en el territorio estadounidense, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias que se tiene actualmente.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia de la organización para incrementar el control sobre sus recursos de suministro; es decir, controlar a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor, lo cual se esquematiza en la figura 7.10.

Esta estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros, poderosos financieramente, o no satisfacen las necesidades de la empresa.

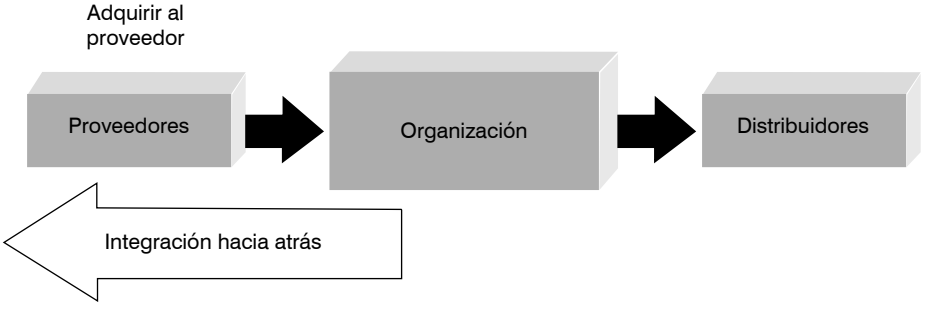


Figura 7.10 Estrategia de integración hacia atrás.

La estrategia de integración hacia atrás, más que una posibilidad para la pequeña empresa, constituye una amenaza, ya que corre el riesgo de que sus clientes decidan fabricar ellos mismos los insumos necesarios para sus procesos productivos, terminando así con un sector completo de la industria; de manera que en este sentido, la pequeña empresa debe emprender estrategias que le permitan afrontar exitosamente el riesgo de ser expulsados del sector en que laboran, e incluso estar preparada para ser integrada por su principal cliente, lo cual la convertiría en un empleado.

Integración horizontal

La integración horizontal se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el mayor dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores directos de una empresa, tal como se muestra en el esquema de la figura 7.11. Hoy, una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa, cada vez más, la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y capacidades.

Las transacciones efectuadas por los bancos mexicanos con bancos del extranjero son el ejemplo más claro de la integración horizontal; tal es el caso de la fusión en México de Bancomer con Banco Bilbao Vizcaya, o la compra de Banamex por parte de City Group.

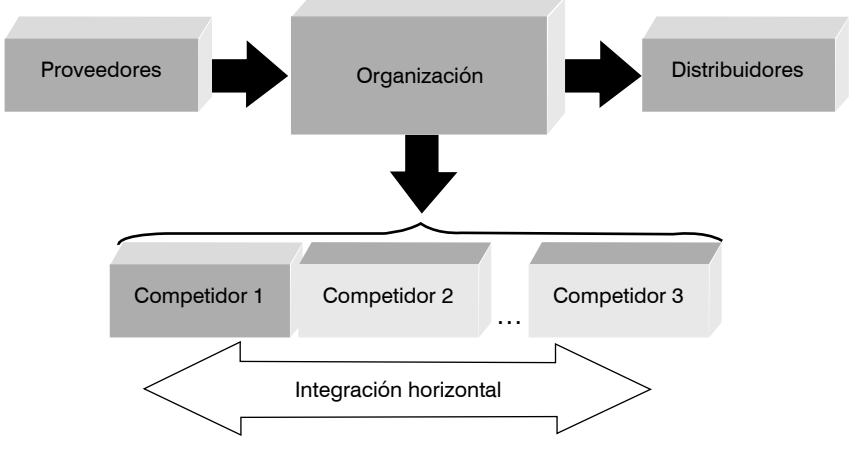


Figura 7.11 Estrategia de integración horizontal.

Por supuesto que ninguna de estas estrategias colocará a una pequeña empresa como líder en el sector industrial en que se desempeñe, pero definitivamente su adecuada instrumentación le dará una posición ventajosa frente a las demás pequeñas empresas que compiten en el mismo mercado.

Estrategias de crecimiento intensivo

Uno de los primeros esquemas para el establecimiento de estrategias fue el realizado por Igor Ansoff en su libro *Corporate Strategy* (1965) denominado como "matriz de estrategias de crecimiento intensivo". Ansoff clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades, véase la figura 7.12.

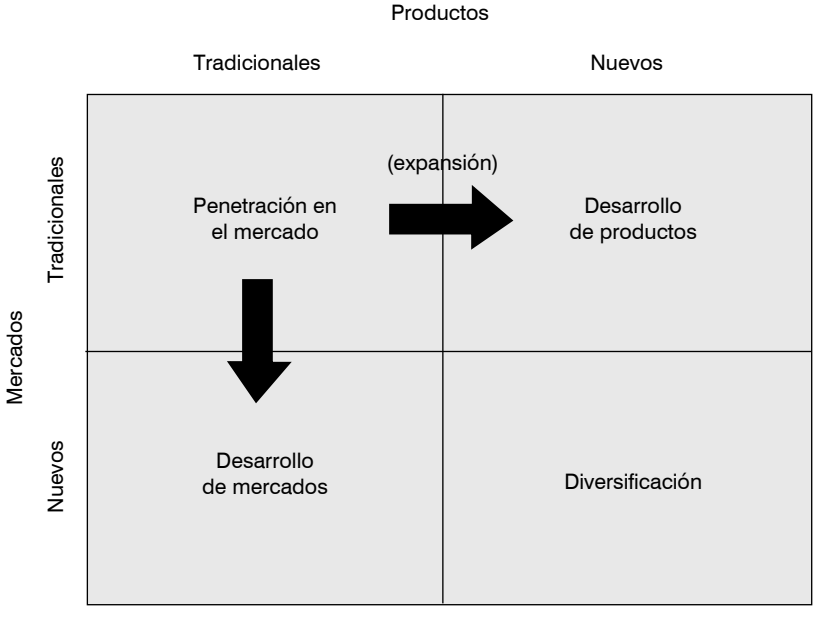


Figura 7.12 Matriz Producto/Mercado

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o UEN) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. Consisten en desarrollar de manera intensiva los mercados actuales de la organización. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- Penetración
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Diversificación

Penetración

Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor participación de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Para lograrlo se puede:

- aumentar la participación de mercado
- desarrollar la demanda global
- aumentar la frecuencia de utilización
- aumentar la cantidad utilizada
- encontrar nuevos usos

Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque

1. Persuade a los clientes actuales a usar más del producto
2. Atrae a clientes de la competencia y
3. Persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Desarrollo de mercado

En esta estrategia se procura comercializar productos y servicios en mercados a los que tradicionalmente se venía atendiendo. También, implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. Asimismo, se enfoca en atraer clientes a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún.

Existen tres maneras de llevarlo a cabo:

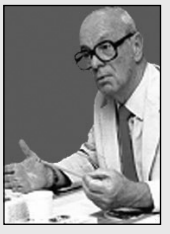
1. Tratar de identificar nuevas oportunidades en el mercado donde actualmente se comercializa.
2. Buscar nuevos canales de distribución en los lugares habituales.
3. Introducir nuevos mercados geográficos tanto nacionales como internacionales.

Desarrollo del producto

Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales. Eso incluye:



Igor Ansoff
(1918-2002)



Para muchos el padre de la Administración Estratégica, nació en Vladivostock en 1918 en medio del caos de la revolución rusa, y emigró a Norteamérica en 1936 donde estudió ingeniería, se doctoró en Matemáticas por la Universidad Brown, trabajó para la RAND Corporation y luego se especializó en planificación en la Lockeed Aircraft Corporation, en la que llegó a ser vicepresidente.

En 1963, Ansoff deja el mundo empresarial para ser profesor en la escuela de graduados de Administración Industrial en el Instituto de Tecnología de la universidad de Carnegie-Mellon y académico de varias otras universidades en los Estados Unidos y Europa, y finalmente profesor en la Universidad Internacional de Estados Unidos hasta su retiro en el año 2000, en el que fuera distinguido como profesor emérito.

Es considerado el pionero de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, debido a la publicación del primer libro de estrategia empresarial **Corporate Strategy** en 1965, introduciendo los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido el tema en todo el mundo. Fue el maestro de la mayoría de los especialistas contemporáneos que escriben sobre estrategia empresarial, facilitando su difusión a todos los niveles, dejando de ser un tema tabú sólo apto para especialistas.

Hasta la publicación de la estrategia corporativa, las compañías tenían poca dirección en cómo planear para tomar decisiones en cuanto al futuro. Los métodos tradicionales de planeación se estructuraban sobre un sistema de presupuesto extrapolado basado en el presupuesto anual proyectándolo algunos años en el futuro. Por su naturaleza, este sistema prestaba poca o nada de atención a los factores estratégicos como la competencia y el entorno de mercado.

Ansoff argumentaba que, en el desarrollo de la estrategia, era esencial anticipar sistemáticamente los desafíos ambientales futuros de una organización y elaborar planes apropiados para responder a estos desafíos. En su libro, Ansoff exploró los factores estratégicos y desarrolló proceso sistemático para la formulación estratégica y

(*continúa*)

(*continuación*)

la toma de decisiones a través de un marco de teorías, técnicas y modelos.

Aunque *Corporate Strategy* fue un libro notable en su tiempo, sin embargo todo el mundo ha admitido sus defectos, incluso el propio Ansoff. Por ejemplo, la dependencia del análisis generaba en sus partidarios un fenómeno llamado "parálisis por análisis": cuanta más información más se pensaba que se necesitaba, creando un círculo vicioso.

- Aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos
- Añadir funciones o características
- Extender la gama de productos
- Desarrollar una nueva generación de productos o crear nuevos productos destinados a los mercados actuales

Estrategias de diversificación

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado-meta de la compañía. Generalmente abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

Diversificación horizontal

La estrategia de *diversificación horizontal* se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

Esta estrategia debe tener como premisa: conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de diversificación horizontal se aplica en los siguientes casos:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos *presentes de la organización*.

Diversificación concéntrica

La estrategia de *diversificación concéntrica* es la adición de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa, que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

La diversificación concéntrica es aplicable en las situaciones siguientes:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

La diversificación concéntrica se da cuando, por ejemplo, una compañía de generación de energía eléctrica a través de hidroeléctricas, decide incursionar en el campo de la producción de energía eléctrica a través de plantas eólicas.

Diversificación en conglomerado

La estrategia de *diversificación en conglomerado* se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. Consiste en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera atraer a nuevas categorías de clientes.

La estrategia de diversificación en conglomerado es aplicable en los siguientes casos:

- Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

Un caso notorio es la diversificación de General Electric fabricando locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza, electrodomésticos y productos financieros.

Ataque frontal

Es apropiada cuando:

- El atacante tiene recursos relativamente potentes
- El conocimiento de la marca es pequeño
- El mercado es homogéneo
- La diferenciación entre los productos es minima
- No se percibe fidelidad del consumidor
- Los recursos del competidor objetivo se estiman muy limitados

Estrategias de reto de mercado

Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado, pero va más allá de tratar de imitar las formas y funcionamiento de los líderes del mercado; implica definir ventajas competitivas sobre la base de entender aquellas de los líderes, así como sus debilidades.

Estrategia envolvente

Es apropiada cuando:

- Algunos segmentos del mercado tienen pocos competidores fuertes
- El mercado está poco segmentado
- El atacante tiene una estructura organizacional descentralizada
- El atacante tiene capacidad para:
 - desarrollar nuevos productos
 - operar en diferentes segmentos a la vez

Ataque frontal

Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general la realizan los competidores más fuertes.

Ataque en los costados

Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general la realizan los competidores más débiles.

Derivación

Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).



Actividades adicionales

Lea el artículo Propósito Estratégico.

Una vez terminada su lectura discuta las diferencias entre el modelo de planeación estratégica y la estrategia de liderazgo global de propósito estratégico; documente sus conclusiones.

7.4 Estrategias funcionales

A partir de las estrategias de nivel corporativo y las estrategias de negocio, es importante aterrizar éstas a nivel funcional u operativo

Estrategias financieras

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia principal y de negocio que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado. Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes:

- Rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Cuidado del circulante: liquidez y solvencia.
- Equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con acento en las distintas fuentes de financiamiento incluyendo autofinanciamiento y política de reparto de utilidades.
- Costos financieros.
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

Estos aspectos claves responden a las estrategias y/o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Si la organización plantea una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y crecimiento externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de éstos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad

Estrategia financiera

La estrategia financiera abarca el conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico realizado los aspectos claves en la función financiera son:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
- Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
- Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Análisis del riesgo de los créditos.

Las estrategias financieras se clasifican en estrategias a largo y a corto plazo.

Las estrategias financieras a largo plazo involucran:

- La inversión
 - Crecimiento
 - Desinversión
- La estructura financiera
 - Utilidad antes de intereses e impuestos
 - Utilidad por acción
 - Utilidad antes de intereses e impuestos
 - Rentabilidad financiera
 - Rentabilidad con base el flujo de efectivo
- Retención, reparto y toma de utilidades
 - Para financiar nuevas inversiones
 - Retiro directo de las utilidades generadas
 - Inversiones alternativas
 - Mantenimiento del precio de las acciones

Las estrategias financieras a corto plazo involucran:

- El capital de trabajo
 - Las proporciones que tiene la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general
 - La relación riesgo – rendimiento
 - Capital de trabajo neto
 - Razón circulante

(*continúa*)

(*continuación*)

- Pasivo Circulante (financiamiento corriente)
 - Cuentas por pagar
 - Salarios
 - Sueldos
 - Impuesto
 - Créditos provenientes de bancos y de otras organizaciones

Generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

- La gestión del efectivo
 - Reducir el inventario tanto como sea posible
 - Acelerar los cobros
 - Retardar los pagos

La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Las políticas de recursos humanos

Deben considerar:

- El valor añadido por los recursos humanos durante el proceso productivo
- Los incrementos en productividad
- El stock de capital humano necesario para la empresa
- Separar el valor atribuible a las prácticas de recursos humanos del valor absoluto de dichos recursos
- Traducen el valor de los programas de recursos humanos a unidades monetarias, semejante al cálculo del valor actual neto de las inversiones en la empresa
- Utiliza como medida base de conocimiento en la empresa

La planificación de la gestión de los Recursos humanos, permitirá establecer una serie de objetivos, estrategias y tácticas que en perfecta alineación con los objetivos estratégicos de la empresa que permitirán dar respuesta a aquellas necesidades detectadas, en el momento deseado.

de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, esto es, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente).

Otra forma obedece a la estrategia de invertir los excedentes financieros de la manera más rentable posible, por lo que en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Por otro lado, cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión. Es necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de éstos o parte de éstos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, es decir, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de la organización, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera el caso.

Para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera son:

- Dinámicos. Los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación de la inversión a valor presente (PRIV).
- Estáticos. Los que no consideran el valor del dinero en el tiempo, tales como el flujo de caja (FC), la tasa de rendimiento contable (TRC), la rentabilidad sobre la inversión (RSI), la rentabilidad sobre el activo (RSA), la relación ventas sobre utilidad (RVU) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI).

Estrategias de recursos humanos

El éxito de las organizaciones se encuentra en que los esfuerzos de los recursos humanos respondan favorablemente a las estrategias establecidas, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de aptitudes (conocimientos y habilidades) y actitudes se encuentre en el lugar y en el momento correctos para desempeñar el trabajo necesario.

Una organización es un conjunto de seres humanos que se unen para beneficio mutuo y ésta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Sólo es a través de los recursos humanos que los recursos financieros y materiales se pueden utilizar con eficiencia. Para ello las organizaciones deberán utilizar

la gestión de recursos humanos como una herramienta fundamental para el logro de sus objetivos y con esto agregar valor a la empresa. La estrategia de recursos humanos estará encaminada entonces a reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal adecuado para obtener ventajas competitivas.

A la hora de diseñar una estrategia de recursos humanos habrá que definir:

a. Estrategias de reclutamiento y selección: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal, etcétera.

b. Estrategias retributivas: sueldos, salarios, beneficios, incentivos, etcétera.

c. Estrategias de capacitación: nivel de especialización, periodicidad de la capacitación.

d. Estrategias de evaluación: por comportamiento, por resultados.

e. Estrategias de culturización: integración y motivación del personal, clima laboral.



Materiales adicionales en la Web

Consulte en el sitio de Nestlé o en los materiales adicionales de este libro el documento:

"Política de Recursos Humanos de Nestlé".

http://www.nestle.com/Resource.axd?Id=782DEE63-8E86-46BF-903D-F6D889F90A61

Una vez terminada su lectura, reflexione y documente los argumentos empleados en el desarrollo de dicha política.

Estrategias de mercadotecnia

El diseño de las estrategias de mercadotecnia tiene que ver con el público objetivo al que la organización busca satisfacer necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres. Asimismo, también se debe considerar a la competencia, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades o que se basen en aquellas que les estén dando buenos resultados, y otros factores tales como la capacidad y el nivel de inversión.

Se pueden visualizar cuatro elementos "clave" que componen la estructura básica de la **estrategia de mercadotecnia**:

- *El mercado meta*: Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer. Derivada de esta definición se pueden implementar estrategias de CRM (Customer Relationship Management).
- *El posicionamiento*: Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.
- *La combinación de mercadotecnia*: Se conoce como las 4 P's de la mercadotecnia: producto, plaza, precio y promoción. Estas variables son las que una empresa combina y controla para satisfacer a su mercado meta.
- *La determinación de los niveles de gastos*: Incluye un presupuesto general acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad.

Combinación de mercadotecnia

El *producto* es el bien o servicio que se ofrece a los consumidores. Algunas estrategias relacionadas al producto pueden ser:

MRP

Las primeras computadoras se originaron de grandes proyectos para cubrir necesidades de cálculo militares. Estas primeras máquinas eran demasiado caras para ser utilizadas en la industria, pero generación tras generación de computadoras, la tecnología fue mejorando, aumentando la velocidad y capacidad de cálculo y disminuyendo su costo hasta hacerse accesibles comercialmente. Pero la verdadera asimilación se produjo de la mano del desarrollo de las aplicaciones de software, que originalmente se regalaba con la compra del equipo. Hoy, las aplicaciones de software administrativo suelen ser muchas veces más caras que la computadora que las ejecuta.

En 1959 la compañía Bosch desarrolló una aplicación que puede considerarse la primera aproximación a lo que posteriormente se conoció como Material Requirement Planning (MRP) o Planificación de Necesidades de Materiales.

A comienzos de la década de 1960 se fundan numerosas empresas dedicadas al desarrollo de software. En esta época, la práctica habitual es incluir el software básico gratis con la venta del hardware, teniendo que contratar desarrollos a medida para cubrir cualquier otra necesidad. El concepto de software como producto comienza a tornarse viable comercialmente hasta 1967 cuando la compañía International Computer Programs, Inc. (ICP) crea el primer catálogo de software con 49 aplicaciones (Software History Center, 2003).

Joseph A. Orlicky es considerado como el padre del MRP moderno, en su obra «MRP, The New Way of Life in Production and Inventory Management» (1975), establece el primer diagrama de definición de un sistema MRP. Según la definición de Orlicky, el MRP consiste en una serie de procedimientos, reglas de decisión y registros diseñados para convertir el Programa Maestro de Pro-

(*continúa*)

- Incluir nuevas características al producto. Darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.
- Incluir nuevos atributos al producto. Definir un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
- Lanzar una nueva línea de producto. Lanzar líneas de producto asociadas al producto principal, tales como accesorios.
- Ampliar la línea de producto. Aumentar las opciones o alternativas del mismo producto.
- Lanzar una nueva marca. Sin necesidad de sacar del mercado la existente, se puede dirigir a otro tipo de mercado, como por ejemplo a uno de mayor poder adquisitivo.
- Incluir nuevos servicios al cliente. Brindar al cliente un mayor disfrute del producto, tales como la entrega a domicilio, el servicio de instalación, garantías, facilidades de pago o mayor asesoría en la compra.

El *precio* es el valor monetario que se le asigna al producto al momento de ofrecerlo a los consumidores. Algunas estrategias relacionadas al precio pueden ser:

- Lanzar al mercado un producto con un precio bajo para lograr una rápida penetración, una rápida aceptación, o rápido reconocimiento.
- Impulsar un producto con un precio alto para crear una sensación de gran calidad y aprovechar los ingresos como producto novedoso.
- Reducir el precio de un producto, para atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia para bloquearla y ganarle mercado.

La *plaza* o *distribución* consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderá u ofrecerá el producto a los consumidores, así como en determinar la forma en que será trasladado hacia estos lugares. Algunas estrategias pueden ser:

- Ofrecer el producto vía Internet, telemarketing, envío de correos, vistas a domicilio.
- Lograr una mayor cobertura haciendo uso de intermediarios.
- Ubicar el producto únicamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo oferta.
- Ubicar el producto en un solo punto de venta que sea exclusivo.

La *promoción* consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias pueden ser:

- Crear nuevas ofertas tales como el 2×1 o adquirir un segundo producto a mitad de precio en la compra del primero.
- Ofrecer cupones o vales de descuento.

- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporada.
- Crear sorteos o concursos entre los clientes.
- Colocar anuncios en diarios, revistas, espectaculares o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias.
- Patrocinar a personas, instituciones o empresas.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Realizar carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

Estrategias de producción

La función de producción existe desde que se inició la actividad productiva, no así el paradigma de la estrategia de producción. No fue hasta 1969 que surge el primer trabajo referido a la necesidad de conceder un carácter estratégico a la función de producción (Wickham Skinner, *Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy*, Harvard Business Review). Así el nuevo paradigma de la estrategia de producción se fue consolidando en las siguientes décadas con conceptos como "justo a tiempo", "Control de Calidad Total", "Mejora Continua", "5's" y "Six Sigma", entre otros.

Términos como fabricación integrada por computadora (CIM, computer-integrated manufacturing), diseño asistido por computadora (CAD, computer-aided design), fabricación asistida por computadora (CAM, computer-aided manufacturing), sistemas flexibles de fabricación (FMS, flexible manufacturing systems), planificación de necesidades de materiales (MRP, material requirement planning), planificación de los recursos de manufactura (MRP, manufacturing resources planning) y gestión de la cadena de suministros (SCM, Supply Chain Management) se han hecho muy conocidos y gradualmente se han convertido en conceptos cotidianos para los gerentes de producción.

La estrategia de producción se deriva de la estrategia empresarial y/o de negocio, es coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y cuyo resultado es un patrón consistente en la toma de decisiones. De esta forma la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas conforman la base de la estrategia. A su vez, dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, con lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva.

Las empresas manufactureras implementan sus estrategias productivas a nivel de planta industrial, pudiendo incluso poseer dos o más plantas con estrategias diferentes, en el marco de una misma unidad estratégica de negocio. Se puede definir como *unidad estratégica de fabricación* (UEF) a toda planta o instalación productiva que, además de transformar unos inputs (materiales, humanos e informativos) en bienes y servicios, reúne las características generales siguientes:

(*continuación*)

ducción en Necesidades Netas para cada Periodo de Planificación.

En un principio, los MRP sólo manejaban los procesos de producción, por lo que en los años 80 se dio un gran salto al integrar las actividades de compras e información financiera. Para los años 90, esta evolución dio paso a los programas ERP (Enterprise Resource Planning) en donde la necesidad era la de contar con un sistema de información que funcionara como columna vertebral en la toma de decisiones para administrar todos los recursos eficientemente (no solo los materiales). Así pues, la filosofía de base de los ERP es la de ser el soporte de gestión de la empresa en su conjunto y no simplemente la extensión del modelo de gestión de la producción a otros departamentos. Las aplicaciones ERP ya no sólo estaban destinadas a compañías en las que la fabricación es el punto fuerte, sino que fueron implantadas en todo tipo de empresas.

Una característica destacable de la evolución empresarial de finales de los años 90 ha sido la creciente importancia de la exteriorización de las operaciones en las que la empresa no esté especializada. Gartner Group remarcó la necesidad de adoptar sistemas de información capaces de cubrir las necesidades de la empresa extendida mediante la gestión de las cadenas de suministro o Supply Chain Management (SCM).

Hoy en día existen una gran cantidad de aplicaciones, que van desde los diseños asistidos por computadora (CAD Computer-aided design), hasta los CRM (Customer Relationship Management, que tienen como objetivo mejorar y extender las relaciones con el cliente), extendiéndose desde las líneas de producción a todos los rincones de la organización.

Estrategias orientadas al consumidor

Dentro de las estrategias de comercialización, se pueden citar las orientadas al consumidor:

- Re-sell. Maximizar las ventas repetitivas, que vuelvan a comprar más rápido de lo que el cliente siempre compra
- Up-sell. Maximizar el ingreso por venta. Se trata de "sugerirle" al cliente que compre extras, para acompañar su compra (ventas sugestivas).
- Cross-sell. Maximizar la venta de productos cruzados (productos relacionados)
- Add-sell. Maximizar la extensión de línea. Más variedad del mismo producto
- New-sell. Maximizar ventas nuevas, ofreciendo otros productos
- Friend-sell. Maximizar las referencias
- Keep-sell. Maximizar la lealtad

- Posee objetivos competitivos claramente identificados.
- Posee una estrategia competitiva y de fabricación definida, con mayor o menor grado de formalización.
- Fabrica un conjunto de productos o familias de éstos con alto grado de completamiento interno.
- Descansa todo su proceso de fabricación sobre una determinada tipología de configuración productiva (tradicional o moderna).
- Gestiona una cartera propia de clientes muy bien definida.
- Enfrenta la adversidad de un conjunto de competidores directos, plenamente identificados.
- Interactúa con unos mercados externos de recursos: proveedores, tecnológicos, financieros, laborales, etcétera, y
- Participa y compite, de manera independiente, en el mercado o en un segmento bien definido del mismo.

Estrategias de comercialización

La estrategia de comercialización se refiere a la definición del conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios; desde los productores hasta el consumidor final.

Toda empresa compite con otras para conseguir los pedidos de los clientes. Así pues, la organización debe fundamentar su estrategia en el conocimiento del proceso que sigue el cliente para comprar. Derivado de esto se pueden considerar dos estrategias principales:

- Estrategia pasiva. Consiste en "esperar" que los clientes se acerquen a la organización. Sin duda para poder implementar con éxito esta estrategia la organización debe gozar de un nombre y una reputación que le permita ser conocida por todo el mercado. Esta estrategia tiene la característica de tener bajos costos de comercialización ya que casi no existen gastos de movilidad y por lo general el personal que atiende a los clientes dentro de la empresa tiene un sueldo fijo sin comisiones.

 Es fácil notar que esta estrategia va totalmente en contra de cualquier objetivo de crecimiento y de supervivencia de la empresa, pero es importante mencionarla porque hay muchas empresas en el mercado local que siguen únicamente estas prácticas de ventas.

 Las empresas que por lo general siguen esta práctica son de pequeño a mediano tamaño y están dirigidas por sus dueños con estructuras organizativas muy horizontales.
- Estrategia activa. Busca mecanismos de comercialización que van desde la creación de equipos de ejecutivos venta directa y telemarketing, hasta el uso de redes de distribución.

En general, la estrategia de venta directa ofrece una atención al cliente más dedicada y principalmente una mayor facilidad para ofrecer productos adaptados a las

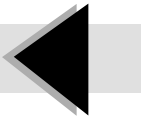
necesidades del cliente. No obstante, esta estrategia también implica una mayor utilización de recursos; la estructura comercial de la empresa debe incluir un plantel de vendedores, servicio de atención al cliente y personal de administración y logística. Así, una gran desventaja de esta estrategia radica en una mayor cantidad de costos directos asociados al proceso de venta. Esta desventaja se agrava en mercados de productos masivos consumidos por una gran cantidad de clientes en un amplio rango geográfico. En este caso, los desafíos administrativos y logísticos se multiplican y a la empresa se le complica atender adecuadamente a tantos clientes.

Por otro lado, la estrategia basada en canales de distribución aun cuando es poco personalizada tiende a reducir costos a la organización y se puede implementar con variantes, desde la distribución a través de mayoristas, pasando por distribuidores minoristas, hasta el usuario final.

Tabla 7.4 Formas de distribución.

1a. Etapa	2a. Etapa	3a. Etapa	4a. Etapa
Productor	»	»	Consumidor final
Productor	»	»	Consumidor industrial
Productor	Mayorista	»	Consumidor final
Productor	Agente	»	Consumidor industrial
Productor	»	Minorista	Consumidor final
Productor	»	Distribuidor	Consumidor industrial
Productor	Mayorista	Minorista	Consumidor final
Productor	Agente	Distribuidor	Consumidor industrial

7.5 Globalización



En las últimas décadas del siglo xx se presentaron un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya vertiginosidad y complejidad no tiene precedente, derribando rápidamente todo tipo de muros y barreras entre las naciones al mismo tiempo que se amplía la brecha en el nivel de desarrollo humano al que acceden los distintos pueblos.

La globalización envuelve un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el

Globalización

La globalización se asume como un fenómeno reciente. Algunos autores destacan que surge a partir de la explosión de la bomba atómica en Hiroshima en 1945. También se le ha asociado con la invención del chip (12 de septiembre de 1958), la llegada del hombre a la Luna, que coincide con la primera transmisión mundial vía satélite (20 de julio de 1969), o la creación de Internet (1 de septiembre de 1969). Otros, lo ubican con el fin de la Guerra Fría, cuando desaparece la Unión Soviética y el bloque comunista que encabezaba el 25 de diciembre de 1991, o con la caída del Muro de Berlín el 9 de noviembre de 1989.

Sin embargo los procesos de internacionalización han acompañado a la humanidad. La conquista de los pueblos por otros siempre venía impulsada por la necesidad de expansión de rutas comerciales, acentuada en los siglos XV y XVI por las campañas de países como Inglaterra, España y Francia.

Como resultado de la integración de los mercados mundiales, es cada vez más notoria la interdependencia de los países en las crisis económicas. La primera de la serie se produjo en México en 1994/1995 y su impacto global se conoció como efecto Tequila. Con posterioridad se produjeron la crisis asiática en 1995/1997 (efecto Dragón), la crisis rusa en 1998 (efecto Vodka), la crisis brasileña en 1998/1999 (efecto Samba), la crisis argentina en 2001/2002 (efecto Tango) y las más recientes desatadas por las hipotecas subprime en los Estados Unidos en el 2008 y la de Grecia en 2010.

Esto nos hace reflexionar sobre la importancia de entender los mercados con un enfoque sistémico, dejando de lado las visiones localistas y de aislamiento proteccionista. Hoy en día las estrategias se deben diseñar en el marco de las interrelaciones "irreversibles" de la economía mundial.

surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo descentralizados geográficamente, así como una expansión y uso intensivo de la tecnología como nunca.

Las organizaciones ante la oportunidad de la internacionalización se ven forzadas a establecer estrategias, que van en dos sentidos:

- Reducción de costos en la creación de valor. Producción masiva de un producto estandarizado, en una ubicación óptima en el mundo, construyendo economías de localización y curvas de experiencia. Especialmente se presenta en las industrias de materias primas (petróleo y gas natural, minerales, metales preciosos, trigo, azúcar, etcétera) ya que su diferenciación principal está basada en el precio o en industrias establecidas en países con costos bajos.
- Adaptación local. En donde las industrias se orientan a acomodar sus productos a los gustos y preferencias del consumidor.

La figura 7.13 muestra las diferentes estrategias de internacionalización entre la reducción de costos y la adaptación local.

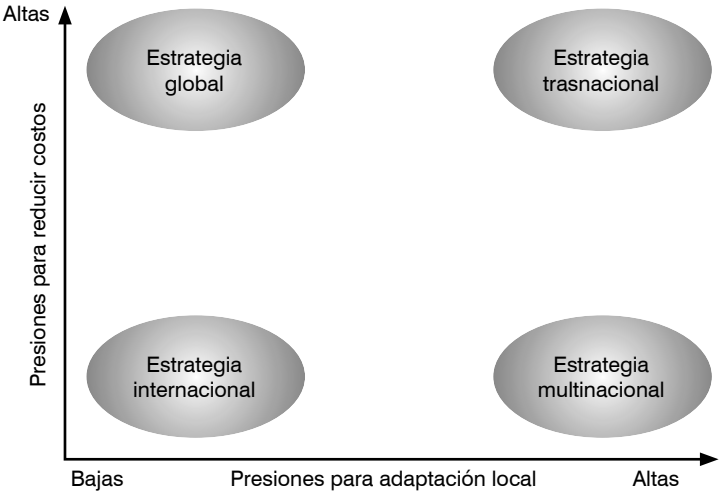


Figura 7.13 Estrategia de internacionalización empresarial

Estrategia internacional. Creación de valor mediante la transferencia de sus habilidades y sus productos valiosos a los mercados extranjeros (competencias claves), en las cuales los competidores nacionales carecen de las habilidades y productos particulares. Productos diferenciados producidos en los mercados del país de origen de la compañía. Tienden a centralizar en casa las funciones de investigación y desarrollo

Estrategia multinacional. Máxima sensibilidad local. Las firmas se adaptan de manera extensiva tanto su oferta de productos como su estrategia de mercado. Son débiles las presiones respecto a la reducción de costos.

Estrategia global. Empresas que venden productos estandarizados que requieren poca adaptación local. Se centran en el incremento de la productividad mediante la reducción de costos. Las actividades de producción se centran en unas cuantas ubicaciones. No procuran adaptar sus productos al mercado local. La política de precios es agresiva en los mercados mundiales.

Estrategias trasnacionales. Buscan alcanzar todos los objetivos de manera simultánea: explotar las economías de costo con base en la experiencia y las economías de localización.

Transferencia de sus competencias clave dentro de la firma y adaptación del producto a los mercados locales. Es una mezcla de las otras estrategias (aprendizaje global).

Estrategia	Ventajas	Desventajas
Global	– Curva de experiencia – Economía de localización – Productos estandarizados	– Falta sensibilidad local
Internacional	– Transferir competencias clave	– Falta sensibilidad local – Incapacidad de economías de localización – Poca curva de experiencia
Multinacional	– Adaptación de productos al mercado	– Incapacidad de economías de localización – Poca curva de experiencia – Poca transferencia de competencias
Trasnacional	– Curva de experiencia – Economías de localización – Adaptación del producto al mercado – Aprendizaje global	– Difícil de adoptar por complejidad organizacional

Están además presentes los siguientes efectos económicos:

- La estandarización de productos y servicios: significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuyen.
- Reducción de barreras arancelarias: ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que muchos países tengan acceso a éstos.
- Economía de escala: implica hacer los productos más competitivos con una estrategia de bajos costos.
- La reorganización espacial de la producción y la creación de grandes corporaciones e integración de las empresas: estableciendo un mayor control del mercado.
- La creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales, pues de estos últimos depende el crecimiento y la estabilidad de aquéllas.

- La búsqueda permanente de ventajas comparativas y de la competitividad que da prioridad a la innovación tecnológica
- Configuración de grandes zonas integradas de comercio.
- La aparición de elevadas tasas de desempleo y el descenso del nivel de las remuneraciones.

7.6 Lecciones de estrategia empresarial: *De la Tierra a la Luna*



"…Por qué, algunos se preguntarán, la Luna. Por qué elegimos esto como nuestra meta. Y tal vez se pregunten también: ¿por qué escalar la montaña más alta? ¿Por qué hace 35 años volamos sobre el Atlántico?... Nosotros vamos a ir a la Luna. Elegimos ir a la Luna en esta década, no porque sea fácil, sino porque es difícil.

Porque esta meta servirá para organizar y probar lo mejor de nuestras energías y habilidades. Porque este desafío es uno que estamos dispuestos a tomar. Uno que no estamos dispuestos a posponer. Y uno que pretendemos ganar, y a los demás también…

Nosotros enviaremos a la Luna, a más de 240,000 millas de distancia desde la estación de control de Huston, un cohete gigante de más de 300 pies de alto,… hecho de metales haloides nuevos, algunos de los cuales no han sido inventados,… con una precisión más perfecta que la que se encuentra en el reloj más fino, cargando todo el equipo necesario para propulsión, guía, control, comunicación, comida y supervivencia. En una misión jamás antes intentada, hacia un cuerpo celeste desconocido. Y luego regresarlo de manera segura. Y hacer todo esto bien y hacerlo primero. Antes de que termine esta década…"

Con este discurso el entonces presidente de los Estados Unidos, John Fitzgerald Kennedy en 1962, dio inicio a una de las empresas más apasionantes y retadoras de la humanidad, que cambiaría para siempre la forma en que mirábamos el Universo: colocar al primer hombre en la Luna.

> Este anuncio daba nuevos bríos a una carrera espacial llena de fracasos por los estadounidenses. Los rusos les habían aventajado al colocar el primer satélite artificial, el Sputnik el 4 de Octubre de 1957, el primer ser vivo lanzado al espacio, la perra Laika el 3 de noviembre de 1957, y el primer hombre en órbita, Yuri Gagarin, el 12 de abril de 1961. Así los estadounidenses recibían una inyección de moral y coraje.

En los años siguientes se suceden pequeños avances en los que poco a poco se van mejorando los cohetes lanzadores, se experimenta con los efectos de la ingravidez

en órbita y se perfeccionan todas las técnicas necesarias para que el hombre sobreviva en el espacio. Se lanzan las primeras naves hacia la Luna: las primeras fallan estrepitosamente, las siguientes consiguen impactar sobre la superficie. Los Luna Orbiter van trazando los primeros mapas cartográficos fiables de nuestro satélite en busca de un lugar para el alunizaje. En mayo del 1966 la sonda estadounidense Surveyor1 consigue posarse sobre la superficie lunar e introduce una pequeña pala en la superficie para verificar que ésta no era un mar de polvo.

Si bien durante este periodo hubo una notoria cantidad de triunfos soviéticos, entre los que se cuentan la primera sonda en llegar a la luna y tomar fotos de la superficie lunar, la primera mujer en ir al espacio (16 de junio de 1963), el primer vuelo espacial con varios tripulantes (1964) y el primer cosmonauta que flotó en el espacio fuera de una nave (18 de marzo de 1965), los estadounidenses tuvieron el acierto de aprender de las experiencias soviéticas y perfeccionar sus técnicas, amén de las grandes tragedias que sufrieron también.

Todo estaba preparado para el primer alunizaje humano.

Aunque en realidad los soviéticos desistían ya de tal propósito, los estadounidenses mantuvieron un flujo de recursos económicos y humanos para realizar tal empresa, sostenidos en gran parte por el compromiso hecho por el presidente John F. Kennedy.

Aunque con un propósito fundamentalmente político, la gran hazaña de colocar seres humanos por vez primera en la Luna, se cumplió en la misión del Apolo 11. Lanzado el 16 de julio de 1969 en el cohete más grande que ha existido en el planeta, el Saturno V con 111 metros de altura, el complejo Apolo compuesto por los módulos de comando y servicio llamados Columbia y el módulo lunar "Águila", llegaron dos días después a la órbita lunar.

El comandante de la misión, Neil A. Armstrong y el piloto del Águila, Edwin E. Aldrin, se separaron del Columbia donde el piloto Michael Collins habría de esperar su regreso en órbita lunar. Con un computador a bordo que en la actualidad es superado fácilmente por una calculadora científica de bolsillo, el Águila se dirigió hacia una región previamente seleccionada en el Mar de la Tranquilidad. En una maniobra de altísimo riesgo, el sistema automático llevaba el Águila a posarse en el lecho de un cráter lleno de piedras, lo que representaba un peligro. Armstrong desactivó el automático y tomó el control manual para, con la reserva de combustible, finalmente alunizar en un sector más llano. La mañana del 20 de julio de 1969 se habría de recibir la voz de Armstrong diciendo: "Aquí Base de la Tranquilidad, el Águila ha descendido".

Después de algunas horas de preparativos y colocarse los trajes que los protegerían en el ambiente lunar, la escotilla del Águila fue abierta y Neil A. Armstrong comenzó a descender por la escalera fijada a una de las patas del módulo lunar. Al segundo peldaño activó una cámara de televisión que permitió que millones de seres humanos recibieran una imagen fantasmagórica del notable suceso. Armstrong finalmente se paró en el soporte de la pata del módulo lunar y sacó su pie izquierdo para posarlo en la superficie lunar. El mensaje fue: "Este es un pequeño paso para el hombre, pero un salto gigantesco para la humanidad".

Edwin Aldrin se unió a Armstrong en la superficie lunar y tuvieron una caminata lunar que se prolongó por dos horas. En la misma, desplegaron una bandera americana, develaron una placa colocada en la pata del módulo lunar, instalaron un detector de partículas de viento solar, otra cámara de televisión, un sismógrafo y un reflector de rayos láser. Conversaron vía telefónica con el entonces presidente de los Estados Unidos, Richard M. Nixon. Colectaron muestras del suelo lunar y ensayaron el caminar con un sexto de la gravedad terrestre.



La meta que iniciara con la visión de un hombre, asesinado al año siguiente (1963), había sido alcanzada siete años después. Lo que demuestra que cuando hay decisión, los sueños son alcanzables.

John F. Kennedy dijo: "Algunos hombres ven las cosas como son y se preguntan ¿por qué? Yo sueño con cosas que nunca fueron y me pegunto: ¿por qué no?"

7.7 Resumen: Planeación estratégica: metas y estrategias



Materiales adicionales en la Web

En la Web encontrará la ***Presentación 07 La Planeación Estratégica - Metas.*** Consúltela.



Todo proceso de planeación requiere el establecimiento de *objetivos*, pero cuando se cuantifican en tiempo, montos, dinero o porcentajes, se transforman en *metas*. Así, la meta es la cuantificación o cualificación del objetivo. Para un objetivo específico corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro de dicho objetivo.

Son los responsables de las metas generalmente quienes definen las estrategias, ya que ellos conocen la forma de hacerlo. Es por esto que los responsables deben ser personas cuya función está asociada con la naturaleza de la meta. Asignar el logro de una meta a un individuo que no posee la habilidad y la experiencia operativa para realizarla es una apuesta al fracaso.

Si bien los objetivos estratégicos son reconocidos como "las estrategias", semánticamente la estrategia está más bien asociada con el *cómo*. Mientras que los objetivos son el *qué* y las metas son el *cuánto*, las estrategias representan el *cómo* lograr los objetivos y metas. De esta forma, las estrategias se explican como el desarrollo de las actividades para llevar a cabo el logro de la meta y por ende del objetivo.

Las líneas de acción especifican las actividades que se deben establecer por cada estrategia. Son actos específicos de una persona o de un grupo; es decir, cuáles son las acciones o pasos que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Se pueden implementar diferentes estrategias a partir del análisis de los elementos anteriores. Según el sector en que se encuentre la organización, la naturaleza del mercado y el perfil del producto, existe una serie caminos que resultan más adecuados que otros.

Las estrategias competitivas se pueden clasificar en:

- Estrategias genéricas o de desarrollo
- Estrategias defensivas
- Estrategias de integración
- Estrategias de crecimiento intensivo
- Estrategias de reto de mercado

7.8 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Las metas son una base necesaria para
 - **a.** La asignación de recursos
 - **b.** Establecer objetivos
 - **c.** Crear la matriz FODA
2. Un objetivo puede tener asignado más de una meta
 - **a.** Cierto
 - **b.** Falso
3. Una estrategia es
 - **a.** La cuantificación del objetivo
 - **b.** El desarrollo de las acciones para llevar a cabo la meta
 - **c.** Un objetivo a corto plazo
4. Son las acciones de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria
 - **a.** Estrategias selectivas
 - **b.** Estrategias de fortalecimiento
 - **c.** Estrategias competitivas
5. La estrategia competitiva se basa en el análisis de tres elementos
 - **a.** Mercado, industria y producto
 - **b.** Competencia, participación y marca
 - **c.** Calidad, servicio y clientes

6. Esta estrategia, que forma parte de las estrategias genéricas o de desarrollo, tiene como objetivo abatir o disminuir los costos de producción y operación de una empresa, de manera que le permita alcanzar una situación ventajosa superando las fuerzas competitivas.

a. Enfoque o concentración

b. Diferenciación

c. Liderazgo global en costos.

7. Esta estrategia, que forma parte de las estrategias defensivas, ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.

a. Riesgo compartido

b. Reducción

c. Desinversión

8. Esta estrategia, que forma parte de las estrategias de integración, implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

a. Integración hacia adelante

b. Integración hacia atrás

c. Integración horizontal

9. Esta estrategia, que forma parte de las estrategias de diversificación, consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

a. Diversificación concéntrica

b. Diversificación en conglomerado

c. Diversificación horizontal

10. Esta estrategia, que forma parte de las estrategias de crecimiento intensivo, se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes.

a. Penetración

b. Desarrollo de mercado

c. Desarrollo del producto



Actividades adicionales

Con el formato en Excel metas y estrategias elabore las metas y estrategias para:

- Su organización
- El caso de estudio Gamo S.A.

Asigne a los responsables de cada una de las metas y estrategias según corresponda en el organigrama de la organización y evalúe su actuación.

Objetivos	Responsable	METAS					Responsable	Estrategias
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		

7.9 Contenido interactivo



El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Caso de Estudio

El reto Gamo S.A.

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

Propósito estratégico
Objetivos, políticas, metas y estrategias

Formatos

1. Metas y estrategias

Vínculos a páginas Web recomendadas

Apolo 11

La carrera espacial

Discurso J.F. Kennedy viaje a la Luna

* Presentación

07 La Planeacion Estratégica – Metas

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

7.10 Bibliografía

Alles, Martha. *Gestión por competencias*. Granica, 2003.

Ansoff, Igor. *Corporate strategy*, McGraw-Hill, 1965

Bernardez, Mariano L. *Desempeño organizacional: conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Global Business Press, 2007.

David, Fred R. *La gerencia estratégica*. Fondo Editorial Legis, 1990.

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall, 1997.

Hamel, Gary y Prahalad, C.K. *El propósito estratégico*. Harvard Business Review. Julio 2005.

Hill, Charles W. y Jones, Gareth R. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill, 2007.

Hill, T. *Manufacturing Strategy*. McMillan Education, 1985.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall, 1990.

Kotter, John P. *Al frente del cambio*. Urano, 2007.

McCarthy, Jerome y Perreault, William. *Marketing planeación estratégica de la teoría a la práctica*. McGraw-Hill, 1997.

Mintzberg, Henry y Quinn, J.B. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, 1993.

Opazo, María y Rodríguez, Darío. *Comunicaciones de la organización*, Alfaomega, 2009.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva*. CECSA, 1987.

Rodríguez, Darío. *Diagnóstico organizacional*, 6a. ed. Alfaomega, 2005.

Rodríguez, Darío. *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*, 4a. ed. Alfaomega, 2006.

Sandhusen, Richard. *Mercadotecnia*. Continental, 2002.

Schandel, Dan E. y Hofer, Charles W. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, 1978.

Skinner, W. *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*. John Wiley, 1985.

Tarziján, Jorge. *Fundamentos de estrategia empresarial*. Alfaomega, 2009.

Treat John E ,Thibault Geoge E., y Asin Amy. *Dynamic Competitive Simulation: Wargaming as a Strategic Tool*. Strategy & Business, 1996.

Van Horne, J., Wachowicz, J.. *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall, 1998.



7.11 Páginas Web recomendadas

Apolo 11
http://es.wikipedia.org/wiki/Apolo_11

La carrera espacial
http://www.lukor.com/ciencia/conquista_cosmos_carrera.htm

Discurso J.F. Kennedy viaje a la Luna
http://www.youtube.com/watch?v=cztOgxnTZOU

Coca-Cola
http://www.femsa.com/es/

Estrategia de integración
http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDeIntegracion

Estrategias de recursos humanos
http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analestratrrhh.htm

Estrategias financieras
http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas.htm
http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaFinanciera
http://www.nestle.com/Resource.axd?Id=782DEE63-8E86-46BF-903D-F6D889F90A61

Estrategias de producción
http://www.empresas.us/directorio/asesoramiento/que-es-la-estrategia-de-produccion/

Tercera parte
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO VIII

La Planeación operativa



Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlo.

Peter Bamm (1897-1975)

8.1 ¿Por qué fracasan las organizaciones?
8.2 Fundamentos del Balanced Scorecard
8.3 Lecciones de estrategia empresarial
8.4 Resumen
8.5 Evaluación
8.6 Contenido interactivo
8.7 Bibliografía
8.8 Paginas Web recomendadas

Objetivo

Describir los componentes de la planeación operativa.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Describir las razones por las que fracasan las organizaciones
- Puntualizar las características de las organizaciones operativamente excelentes
- Explicar la importancia del Balanced Scorecard como componente de la administración estratégica
- Exponer los componentes del Balanced Scorecard
- Describir el proceso de implementación del Balanced Scorecard

Competencias a desarrollar

- Planificación y organización (PO).
- Habilidad de control (CO).
- Análisis de problemas (AP).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Adaptabilidad (AD).
- Tenacidad (TE).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

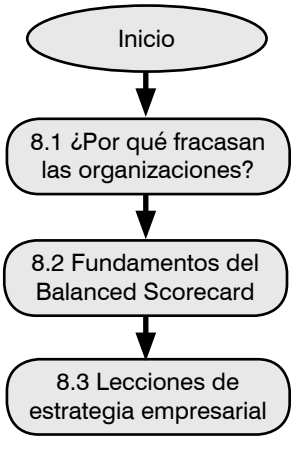
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Entiende el concepto del Balanced Scorecard
- Reconoce la importancia del balance entre los indicadores financieros y no financieros
- Identifica las perspectivas del Balanced Scorecard
- Conoce el concepto de competencia organizacional
- Identifica los componentes en el proceso de implementación del Balanced Scorecard



En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



8.1 ¿Por qué fracasan las organizaciones?

Las organizaciones atraviesan distintas etapas en su desarrollo, enfrentando en cada una de ellas constantes crisis. Estas crisis tienen su raíz en desajustes entre la organización y su entorno que obliga a procesos de adaptación, lo que induce cambios a través de decisiones organizacionales que involucran de una u otra forma algún tipo de planeación, ya sea de carácter formal o empírico.

Sin embargo, existe una diferencia fundamental entre lo que se planea y los resultados que se obtienen, en algunos casos efectivamente por una inadecuada lectura de los factores de entorno (internos y externos), pero en muchos otros por una deficiente implementación de las estrategias, lo cual resulta más dramático.

Según estudios de la consultora británica Renaissance Worldwide en asociación con el centro de investigación Businnes Intelligence, aunque la mayoría de las organizaciones han adoptado la disciplina de establecer una visión, sólo un tercio de ellas tienen resultados significativos en su implementación; véase la figura 8.1.

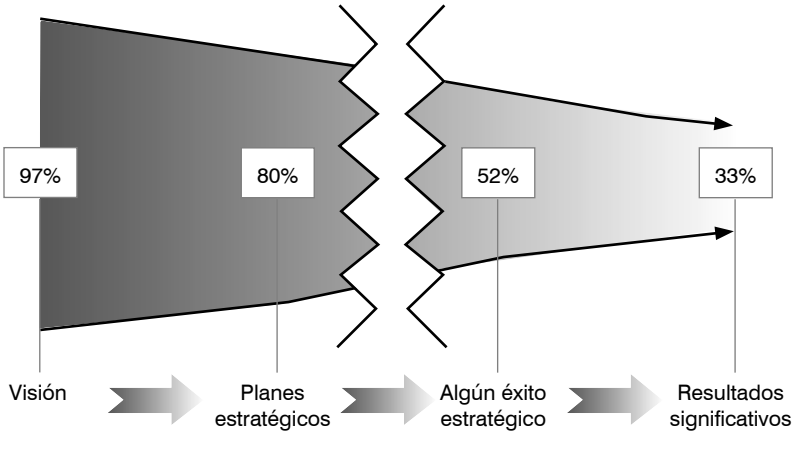


Figura 8.1 Implementación de la visión.

En entornos turbulentos, no sólo es importante diseñar una estructura organizacional con la flexibilidad necesaria para absorber la turbulencia, sino tener la disciplina y la dedicación para implantar los cambios necesarios para lograrlo.

Existen estudios de casos en que los ejecutivos de las organizaciones tenían perfectamente claro los cambios que se debían realizar y las consecuencias de no hacer estos cambios, y sin embargo finalmente veían con impotencia que el futuro los alcanzaba debido a la mala implementación de las estrategias. Cosa grave es, más que la ignorancia, ser consciente de lo que va a ocurrir y dejar que suceda.

Planeación operativa

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades operacionales. Dará lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar.

Antes del desarrollo del Balanced Scorecard, no existía un procedimiento claro para establecer un plan operativo que garantizara el éxito de la ejecución estratégica. Con el Balanced Scorecard, se tiene una manera estandarizada de definir los puntos de control necesarios para dar seguimiento al plan. Los elementos que conforman el plan operativo son:

- Definición del Balanced Scorecard
- Asignación de responsables
- Asignación de recursos
- Establecimiento del calendario de revisiones

La base del plan operativo es entonces el Balanced Scorecard, a través del cual se definirán las métricas para validar el alcance de los objetivos. Entonces para cada plan operativo en su conjunto se deben nombrar responsables, y si procede para las diferentes líneas de acción, actividades y tareas. A continuación se definirán los recursos necesarios haciendo un cálculo detallado de sus costos (de explotación o de inversión), mejor conocido como presupuesto. La fase final del plan será establecer un calendario de la puesta en marcha y ejecución de las líneas de acción, actividades y tareas, así como determinar los hitos y puntos de control.

Las características más sobresalientes de la planeación operativa son:

- Cubre periodos específicos, generalmente reducidos.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico
- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión
- Trata con actividades normalmente programables

Su parámetro principal es la efectividad.

La capacidad de ejecución

Es algo inherente a los procesos de gestión, las relaciones y los hábitos de una organización; es un hecho fácilmente detectable en el que muchas estrategias acertadas fracasan al no poder ser implantadas de manera efectiva en la organización.

¿Por qué fallan los planes estratégicos?

Pueden haber innumerables razones por las cuales fracasa la planificación estratégica, pero cuatro de ellas son las principales barreras a la puesta en práctica de la estrategia:

1. La visión. El personal desconoce la estrategia fundamental de la organización. Las estadísticas indican que únicamente 5% de los empleados conoce y entiende la visión de la compañía.

2. El personal. La mayoría del personal tiene objetivos que no se ligan a la estrategia de la organización. En general, solamente 25% de los supervisores tienen incentivos ligados a la estrategia.

3. Recursos. Los recursos humanos, financieros y materiales no se asignan a las cosas que son críticas para la organización. Los presupuestos no se ligan a la estrategia, lo que da por resultado recursos perdidos. El 60% de las organizaciones no ligan los procesos presupuestales a la estrategia.

4. Gerencia. La gerencia pasa pocas horas revisando la estrategia y demasiadas horas en la toma de decisiones tácticas a corto plazo. El 86% de los equipos ejecutivos pasan menos de una hora por mes discutiendo la estrategia.

Una planeación es tan buena como su implementación. No importa cuán bueno sea el plan, si su progreso no se evalúa periódicamente, el plan va a fracasar en lograr los cambios requeridos. El proceso de seguimiento es quizás el paso más importante en el proceso de implementación.

En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Ser conducido en forma regular.
- Debe tener indicadores adecuados que midan el desempeño de los objetivos, disminuyendo al máximo evaluaciones de criterios personales y subjetivos. Un problema común es el desarrollo de indicadores que realmente no miden el éxito de la estrategia, que si bien se cumplen, no producen los cambios necesarios.
- Que se cuente con la información oportuna y suficiente para el análisis de desviaciones y la toma de decisiones.
- Identificar actividades que no tengan un propósito en la consecución de las estrategias y validar su existencia.

El éxito del plan estratégico no reside en la "calidad" del procedimiento o método seguido para establecerlo, sino en la capacidad para llevar a término el plan. La capacidad de actuar en los términos que el plan estratégico plantea, es más importante que su diseño. Por otro lado, a medida que se ejecutan las estrategias, es posible que se haga obvio que los objetivos originales no van a ser alcanzados. Esto puede ser causado por cambios en el entorno que requieran cambios en los planes, o también por el hecho de haber subestimado los recursos requeridos. Si esto ocurre, el proceso de seguimiento deberá usarse para documentar los cambios en lugar de crear un nuevo plan estratégico, desarrollando objetivos de oportunidad.

Un objetivo de oportunidad es el aprovechamiento eventual de una situación concreta y específica que puede presentarse inesperadamente, pero que puede mejorar o cambiar sustancialmente el rumbo de la organización. La organización debe estar preparada y ser flexible, no sólo para explorar las nuevas oportunidades, sino para cambiar dinámicamente el plan diseñado y aprovechar el logro de un objetivo de oportunidad o trabajar paralelamente con ambas situaciones: tomar decisiones que conlleven a los objetivos del plan estratégico y simultáneamente tomar decisiones para aprovechar los objetivos de oportunidad. De esta forma, el control de gestión integrado al plan estratégico se ha transformado en un aspecto vital para orientar los esfuerzos disciplinados y optimizar el logro de los objetivos del plan estratégico. El sistema integrado de control de gestión revisa y evalúa el desempeño de la administración y del personal en el cumplimiento de los objetivos, a través de indicadores que permiten establecer las señales y alarmas para actuar sobre la marcha y con el tiempo para ajustar desviaciones.

El sistema integrado de control de gestión es la retroalimentación al plan estratégico y actúa para ayudar a lograr los objetivos, más que como un sistema coercitivo, que es el enfoque tradicional del control. Este sistema se conoce como Balanced Scorecard y hasta antes de su desarrollo no existía una manera eficaz de realizar adecuadamente dicho control de gestión.

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño organizacional que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus organizaciones y, por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos organizacionales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organizacionales; algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce).

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las organizaciones, combinando indicadores financieros con indicadores no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional, tal como lo muestra la figura 8.2.

Expresar claramente lo que se busca

Es importante expresar que se busca lo mejor de cada persona, las mejores ideas, los proyectos novedosos, que cada uno muestre caminos nuevos para lograr los objetivos que el negocio requiere, es un proceso de reflexión inteligente, con el pleno conocimiento del negocio.

Los puntos de vista deben confluir hacia conceptos consensuados, de valor hacia el mercado.

El líder debe preparar las mentes para

- Tener confianza
- Cuestionar los paradigmas
- Flexibilidad para cambiar
- Mentes abiertas a un nuevo conocimiento

Las sensibilidades deben estar preparadas para volar o para… caer.

Requisitos de funcionamiento de un sistema de control

Los sistemas de control para que funcionen eficientemente deben ser:

- Entendibles
- Seguir la estructura de la organización
- Rápidos
- Flexibles
- Económicos

El Balanced Scorecard es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización:

- El Balanced Scorecard es el sistema de control de medición del desempeño que más aceptación ha tenido entre los directivos de organizaciones tanto públicas como privadas.

(*continúa*)

(*continuación*)

- Es considerado uno de los más importantes avances en gestión.
- Es un modelo de planeación y administración del desempeño que ubica a la estrategia en el centro del proceso.

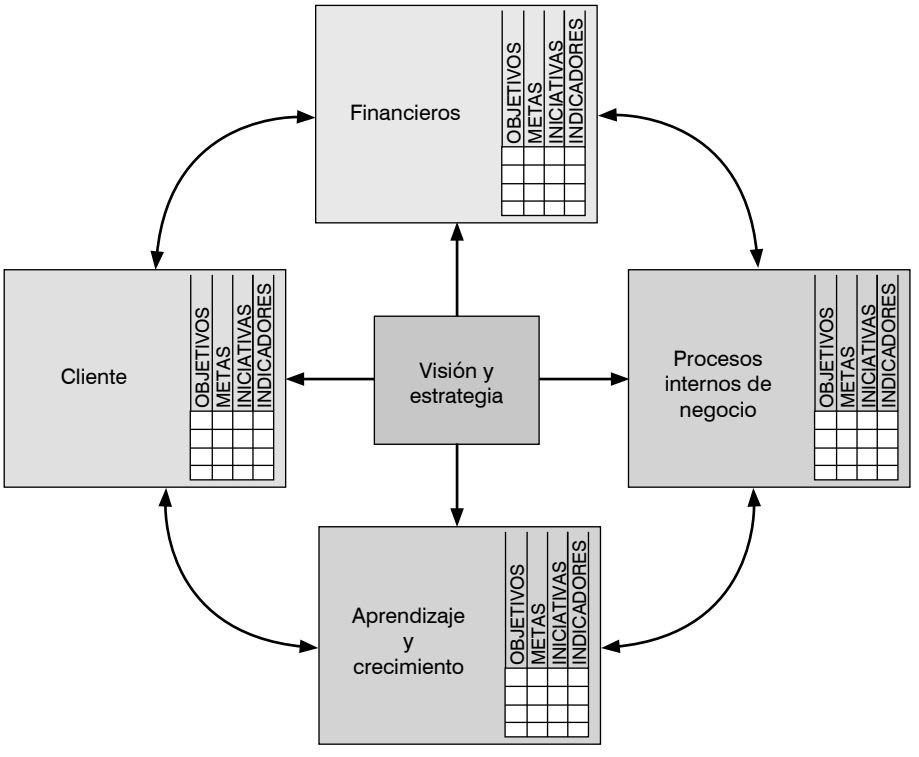


Figura 8.2 El Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es como el tablero de control de un avión o un auto: sin él resultaría muy complicado entender qué sucede con el vehículo de momento a momento y qué ajustes hay que realizar para llegar con bien a nuestro destino. Realmente no es necesario saber detalles específicos del funcionamiento del motor u otros aspectos técnicos del vehículo, en tanto se tengan las alarmas para hacer los cambios que permitan mantener su rumbo; un ejemplo se aprecia en la figura 8.3. Imagínese conducir un vehículo sin ninguno de sus indicadores funcionando en el tablero de control.

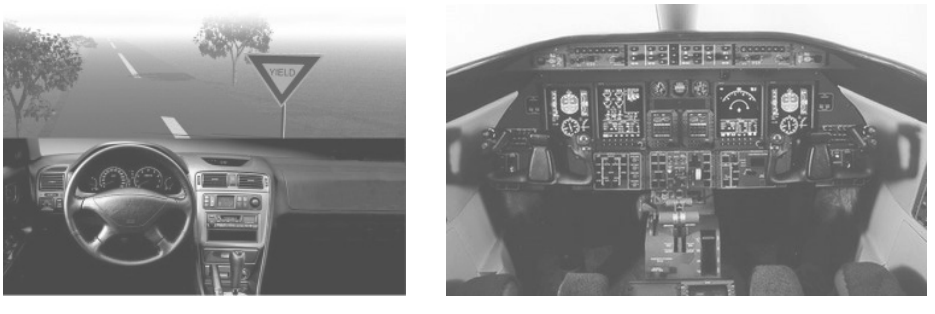


Figura 8.3 Se requiere un tablero de control para conducir.

Características de las compañías operativamente excelentes

Todas las grandes compañías han alcanzado el éxito porque son capaces de llevar a cabo la implementación de las estrategias, desarrollando esquemas operativos que garantizan la vinculación de la planeación con su ejecución.

Algunas de las características de las compañías operativamente excelentes son:

- Se concentran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos.
- Optimizan y perfeccionan los procesos. Utilizan procedimientos operativos estándar y eficientes. Incluso los activos físicos están estandarizados.
- Trabajan coordinadamente. Se espera que todo el mundo conozca las normas y sepa qué tiene que hacer. Todo el mundo debe cumplir con su deber. Se valora el trabajo en equipo.
- Desarrollan relaciones muy estrechas y francas con sus proveedores.
- Desarrollan y mantienen sistemas de información integrados, fiables y rápidos y otras tecnologías para conseguir mejor eficiencia y control operacionales.
- Detestan malgastar y recompensan la eficiencia.
- Ofrecen un servicio básico estandarizado, sin problemas y sin sorpresas.
- Manejan la organización de tal manera que se aseguran un volumen importante y constante a nivel diario, semanal y/o anual. Las fluctuaciones (picos o valles) en la demanda de un producto o servicio se consideran como problemas operacionales significativos que se deben corregir.

La excelencia organizacional se caracteriza por presentarse en organizaciones exitosas y flexibles para adaptarse rápido a un entorno global caótico. Otra característica se relaciona con la delegación de responsabilidades (*empowerment*) en los empleados y un fuerte interés en los valores corporativos y cultura.

Diversos estudios en organizaciones que han permanecido exitosas a lo largo del tiempo han demostrado que existen ciertos factores fundamentales que ayudan a las compañías a lograr y mantener por largo tiempo la excelencia organizacional. En este marco la metodología de medición de la excelencia organizacional se estructura alrededor de un "Balanced Scorecard".

Algunos de estos factores se organizan en cuatro categorías: orientación estratégica, alta gerencia, diseño de la organización y cultura corporativa; véase la figura 8.4.

Factores clave en el éxito de la planeación operativa

En el artículo **La planificación y sus factores clave de éxito** (Everis, 2007) establecía los factores clave para definir el plan operativo:

- **Vinculación con la estrategia:** reconocer que las metas establecidas en la planificación estratégica no pueden ajustarse como consecuencia de la planificación operativa.
- **Planificación por capas:** las líneas de acción del plan operativo se diseñan, priorizan y seleccionan en función de su contribución al logro de los objetivos.
- **Horizonte de planificación:** el horizonte de planificación operativa de las organizaciones responde a las necesidades y ciclo de negocio de la organización, y no a un calendario financiero.
- **Nivel de detalle:** se debe buscar el balance adecuado entre el nivel de detalle de sus planes operativos y el tiempo necesario para crearlos y ajustarlos.
- **Escenarios y contingencias:** las mejores organizaciones emplean escenarios durante la planeación operativa, y dedican un tiempo significativo del proceso a determinar los eventos que pueden invalidar los supuestos de los planes y a definir acciones de contingencia.
- **El establecimiento de compromisos y responsables:** implica reflejar los planes en un esquema de rendición de cuentas individual con consecuencias, tanto positivas como negativas, claramente asociadas a los resultados.
- **Seguimiento operativo:** se basa en emplear una serie de indicadores conocidos y entendidos por todos, y cuya medición está fundamentada en información única y confiable.

Las organizaciones deben realizar un seguimiento focalizado a la definición y lanzamiento de acciones correctivas y preventivas (en lugar de informar el estado del negocio), y establecer formalmente los foros y frecuencia del seguimiento.

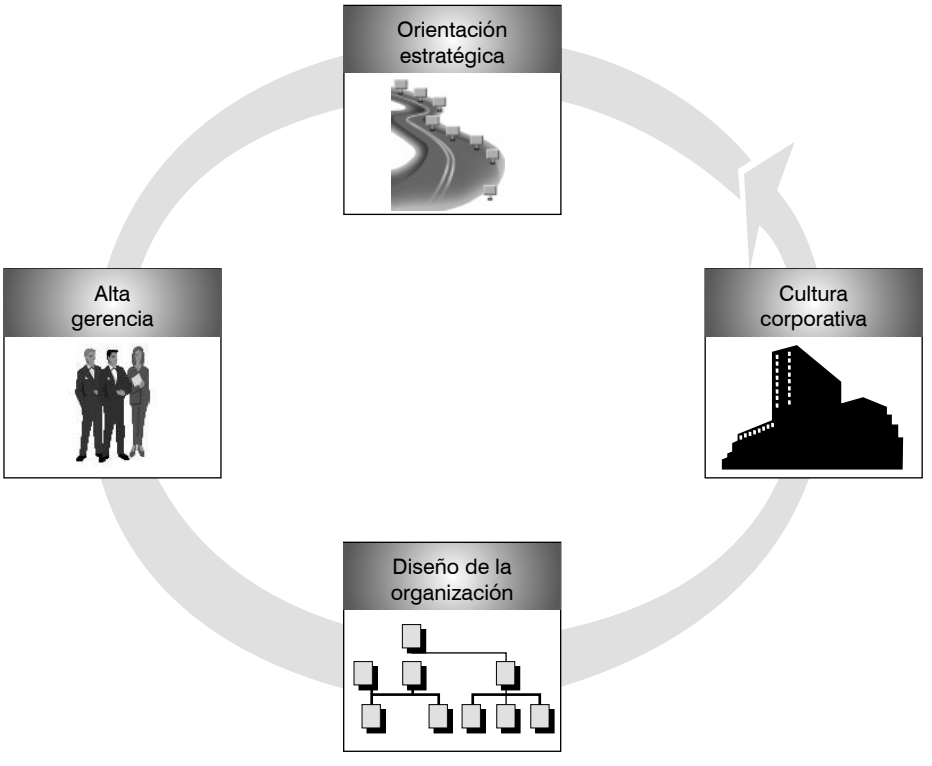


Figura 8.4 Factores de la excelencia organizacional.

Orientación estratégica

Son tres las características que se ha identificado en las organizaciones con orientación estratégica:

- Enfocadas al cliente
- Rápidas en responder
- Tienen objetivos bien definidos y un claro enfoque de negocio.

Las organizaciones excelentes están siempre preocupadas por satisfacer las necesidades del cliente. Rápidas en responder significa responder inmediatamente a problemas y oportunidades. El mejoramiento continuo se realiza como una forma de vida y a menudo alcanzan sus grandes desafíos a través de una constante experimentación. Además, para mantener la excelencia, las organizaciones necesitan tener un claro enfoque de negocio y de sus objetivos.

Alta gerencia

Tres características de los gerentes son parte de una compañía altamente exitosa:

- Liderazgo visionario
- Orientación hacia la acción
- Promoción de un núcleo fundamental de valores

Los líderes deben promover la visión de lo que la organización debe ser y para qué existe, proporcionando a los empleados un sentido de dirección y propósito compartido que trasciende a pesar de los cambios en productos o cambios de las personas. Los gerentes y empleados en las organizaciones excelentes son también orientados hacia la acción. Los gerentes promueven un núcleo de ideas (valores) que trascienden en la vida de la organización y guían todas las decisiones.

Etapas características del diseño organizacional

- Identificar y evaluar las necesidades de servicio, de los usuarios internos y externos de la entidad
- Identificar los servicios que debe prestar la entidad para satisfacer estas necesidades
- Diseñar los procesos para la producción de los servicios requeridos
- Establecer resultados e indicadores; propuestas de ajustes o soluciones a problemas detectados
- Identificar y conformar áreas y unidades que llevarán a cabo las operaciones necesarias, especificando su ámbito de competencia
- Determinar el tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos
- Definir los canales y medios de comunicación dentro de la estructura.
- Determinar las instancias de coordinación interna
- Definir los tipos e instancias de relación

Diseño de la organización

Es un proceso que permite ajustar la estructura sobre la base del análisis organizacional. Las organizaciones de excelencia se caracterizan por ciertos atributos de diseño: formas de estructura simple y poco personal administrativo, descentralización para incrementar la innovación, iniciativa y un balance en la medición del desempeño de los aspectos financieros y no financieros. Usan una estructura organizacional simple donde existe poca burocracia. Las compañías grandes se dividen en pequeñas divisiones para lograr simplicidad y adaptabilidad. La estructura de la organización se descentraliza para fomentar la innovación y el cambio. La creatividad e innovación por parte de los empleados en todos los niveles se estimula y premia. La gente técnica se ubica cerca de la gente de mercadeo de tal manera que se integren. Las unidades organizacionales se mantienen pequeñas para crear el sentido de pertenencia y compartir la solución de problemas.

Además, las organizaciones de éxito reconocen que la excelencia depende de un conjunto de capacidades y valores. Al balancear factores financieros y no financieros proveen un mejor entendimiento del desempeño de la compañía y también ayuda a los administradores a alinear a todos los empleados hacia objetivos estratégicos claves. Estos factores claves de éxito pueden ser

- La satisfacción del cliente
- El desempeño de los empleados
- La innovación y capacidad de adaptabilidad y cambio
- Desempeño financiero
- Eficiencia operativa

Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales

- Una vez definidos los usuarios, los servicios y los procesos se identificarán y conformarán sobre la base de éstos las unidades organizacionales, las que tendrán objetivos organizacionales específicos.
- Posteriormente, se conformarán las áreas agrupando unidades que requieren estar relacionadas entre sí, y se determinará su ámbito de competencia.

Formalización del diseño organizacional

El diseño organizacional generalmente se formaliza a través de documentos como:

- Manual de objetivos y políticas
- Manual de organización y funciones
- Manual de procedimientos

En muchas organizaciones, antes de la implementación de un Balanced Scorecard, ya existen manuales de políticas y procedimientos, por lo que es importante mencionar que no se trata de desechar el trabajo previo, sino partiendo de esos documentos hacer los ajustes que correspondan según los resultados del nuevo plan operativo.

Diseño de los procesos, resultados e indicadores

El manual de procedimientos por lo general contiene:

- Definición del objetivo del proceso.
- Ordenamiento lógico y secuencial de tareas necesarias, como también su descripción.
- Identificación de los insumos que requieren los procedimientos y sus especificaciones.
- Identificación de la unidad responsable de la ejecución de cada tarea, o del cargo respectivo.
- Descripción de los registros, formularios controles que se van a utilizar.
- Identificación de los resultados verificables.
- Definición de periodos de seguimiento y ajustes.

Cultura corporativa

Las compañías se dan cuenta que el compromiso de los empleados es un componente vital para el éxito de la organización. Las compañías de excelencia saben cómo administrar y aprovechar el entusiasmo y energía de los empleados. Ello lo logran creando un clima de confianza, fomentando la productividad a través de la gente y teniendo una perspectiva de largo plazo. Un clima de confianza es necesario para que entre los empleados haya un trato honesto y abierto. La productividad a través de la gente simplemente significa que todo el mundo debe participar. Los trabajadores operativos son considerados la parte importante de la calidad y productividad. La gente es motivada a participar en producción y *marketing* y mejoramiento de nuevos productos. Las ideas conflictivas son más bien estimuladas que suprimidas. La habilidad de avanzar a través de consensos mantiene el sentido de confianza, mejora la motivación y facilita la innovación y la eficiencia.

Otro aspecto de las compañías exitosas es la importancia de tener una perspectiva de largo plazo. El éxito organizacional no se lo construye en un día. Las compañías exitosas están conscientes que deben invertir en la capacitación de los empleados y comprometer a los empleados a trabajar para el largo plazo. Los planes de carrera son diseñados para dar a los empleados amplios conocimientos más que una rápida movilidad ascendente.

Concepto de cultura corporativa

Es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, que operan inconscientemente y definen, como interpretación básica, la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno.

En la cultura existen dos niveles:

- El "núcleo", en el que habitan esas presunciones básicas, que son las que realmente pueden explicar los comportamientos organizativos.
- La "periferia", que es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de las cuales, y de su análisis, podrá descubrirse el verdadero sentido de las citadas presunciones básicas.

(*continúa*)

El balance adecuado

En el pasado la mayoría de los sistemas de medición en las compañías se caracterizaba por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos su desempeño corporativo se refleja en los reportes financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Podríamos comparar los reportes financieros de una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol: simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

El desempeño financiero de una organización es esencial para su éxito, sin embargo un acercamiento financiero puro para las organizaciones tiene desventajas:

- Es histórico. Mientras que nos dice qué ha sucedido a la organización, no puede decirnos qué está sucediendo actualmente. Tampoco es un buen indicador del desempeño futuro.
- Es demasiado bajo. Es común que el valor comercial de una organización exceda el valor de sus activos. El valor real resulta de activos intangibles, no medibles financieramente, tales como:

- Crear valor para los clientes
- Capital intelectual
- Calidad de servicio
- Calidad de procesos
- Tecnología e innovación

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner en complicaciones las operaciones normales de la organización, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización. Este balance entre los indicadores financieros y no financieros permite hacer crecer de manera uniforme a la organización generando una nueva perspectiva de sinergia en todas las áreas, proporcionándoles la importancia que merecen y que en muchos casos es minimizada, véase la figura 8.5.

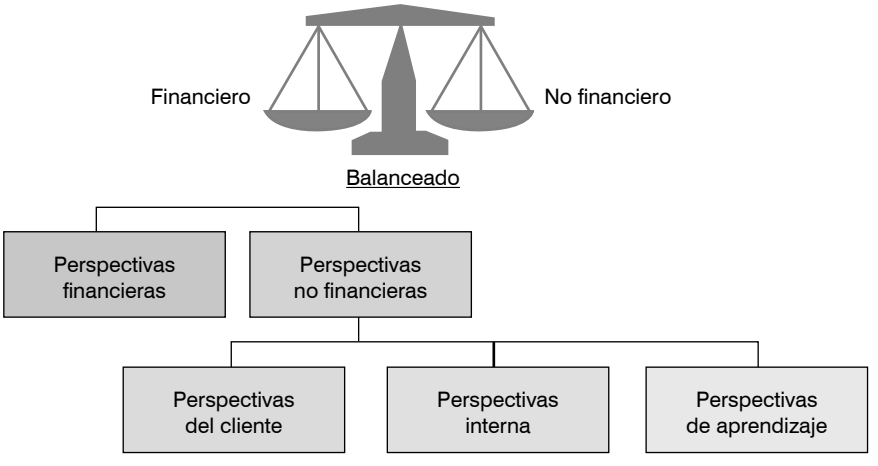


Figura 8.5 El Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard es una herramienta estratégica porque obliga al desarrollo de indicadores que están relacionados entre sí reflejando la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

No es que en el pasado los sistemas de control no tuvieran indicadores, lo que sucedía es que estaban aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, las cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, propiciando feudos donde sus integrantes se veían a sí mismos como los más importantes de la organización, con derechos prioritarios sobre los recursos de la misma. Así, el área de ventas se veía como la más importante, al mismo tiempo que operaciones, logística, inventarios, soporte y servicio tenían el mismo pensamiento.

La diferencia fundamental del Balanced Scorecard y el modelo antiguo de control radica en la interdependencia de los indicadores. Lo que requieren hoy en día las organizaciones son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la organización.

(*continuación*)



La organización se percibe como el principio básico para la consecución de objetivos, concebida de forma flexible y adaptativa de la cual surgen concepciones de la cultura de la organización como:

- Cristalización del entorno
- Diseño estratégico interno
- Autoimagen de la organización

La cultura corporativa se expresa a partir del modo en que cada organización gestiona un conjunto de factores que pueden agruparse en cuatro variables generales:

- Sus formas de pensamiento y aprendizaje
- Las relaciones de poder dentro de la organización
- Las formas de influencia y cambio
- Los instrumentos de motivación y recompensa

Los componentes generales de la cultura corporativa son:

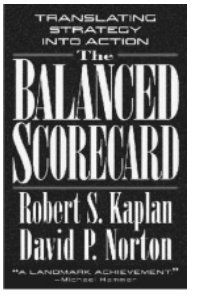
- Los valores y las creencias
- Las normas de comportamiento
- Las políticas escritas de la organización
- La motivación vertical
- Los sistemas y procesos formales e informales
- Las redes internas existentes en la organización
- Mitos, leyendas y tradiciones
- Historia

Por otro lado, si bien el Balanced Scorecard tiene una metodología simple de desarrollar, muchas de las implementaciones fracasan debido a una falla en la selección de los indicadores. En muchos casos hay demasiadas métricas que llegan a cifras de hasta 125 indicadores. Muchos gerentes son propensos a introducir indicadores que resultan de alguna manera operativos y rutinarios, obviándose aquellos que son precisamente los más relevantes a los objetivos estratégicos. En general el Balanced Scorecard no debería exceder de 25 indicadores.

Asimismo, no más del 22% de los indicadores deberían ser financieros, cerca del 23 – 25% deben ser orientadas al cliente, aproximadamente el 28% – 30% debe ser cubierto por la perspectiva de procesos internos y el 23 – 25% debe cubrir la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

8.2 Fundamentos del Balanced Scorecard

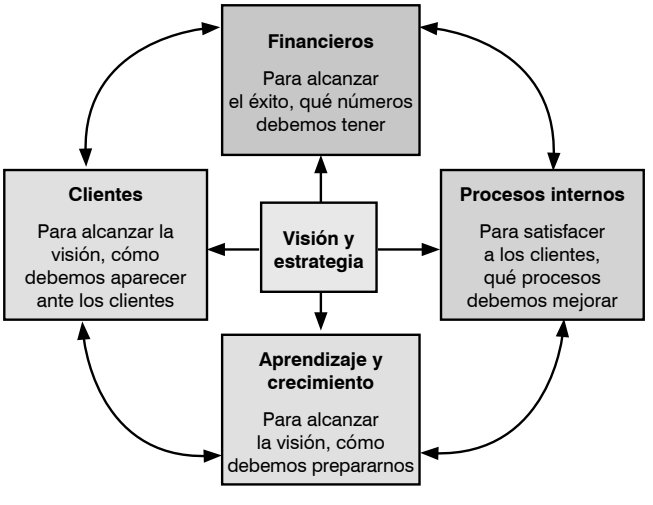
La evolución del Balanced Scorecard

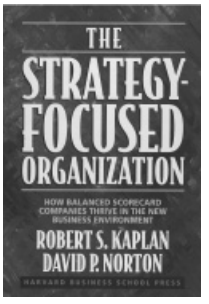


Aunque el Balanced Scorecard existe como concepto en 1992, y como metodología desde 1996, esta herramienta tiene un origen más antiguo. Si bien el término Balanced Scorecard (BSC) fue concebido por Robert Kaplan y David Norton, éste tiene sus antecedentes en el concepto "Tabla de Mando", que con éxito relativo se había desarrollado en Francia en la década de 1960. A partir de sus investigaciones sobre esta herramienta, los autores escribieron una serie de artículos para la revista *Harvard Business Review* y posteriormente el libro *Balanced Scorecard*.

Sin embargo, por cada nuevo estudio que realizaban, el planteamiento evolucionaba cada vez más, pasando de ser sólo un sistema de indicadores, a un verdadero modelo de gestión de la ejecución estratégica. Esta evolución ha quedado consignada en los 6 libros que hasta ahora han escrito.

El primer libro, *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, 1996 (El Balanced Scorecard: Trasladando la estrategia en acción) se concentraba en la definición de indicadores, pero muy pronto se pudo comprobar que eso no era suficiente para obtener los beneficios que esta excelente herramienta ofrecía.

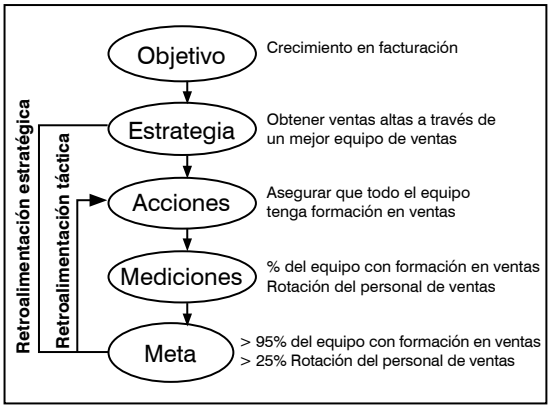




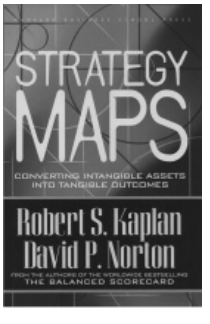
En su segundo libro *The Strategy Focused Organization*, 2000, traducido al castellano con el título "Como utilizar el cuadro de mando integral", lleva al lector desde la traducción de la propia estrategia en términos operativos reales, hasta hacerlo un proceso continuo, pasando por la alineación de los objetivos en la organización, a la creación de una conciencia estratégica y un liderazgo efectivo:

- El verdadero problema no es una mala estrategia, sino su mala aplicación.
- La ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que de las inversiones en activos físicos.
- Resaltan la importancia de tener una organización orientada por la estrategia y muestran como error pensar que para tener éxito sólo es necesario contar con la estrategia correcta.

Los autores vislumbran la necesidad de contar con un marco general para describir y aplicar la estrategia, al cual llamaron "mapa estratégico", una estructura lógica y completa para describir una estrategia que proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral, piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Así, en respuesta definen una serie de principios:



- Traducir la estrategia
- Alinear la organización con la estrategia
- hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
- hacer que la estrategia sea un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.



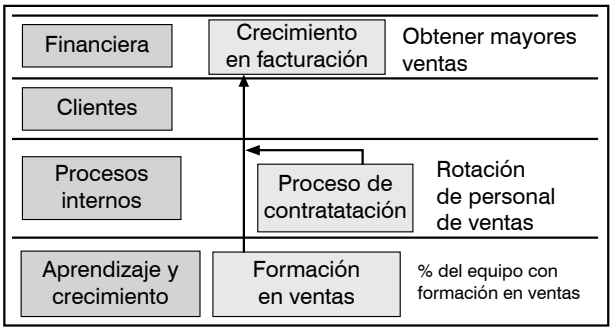
Aunque en los primeros libros se planteaba el tema, fue hasta el tercero *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (traducido como "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", 2004) donde se estructuró concretamente la problemática de los mapas estratégicos, por lo cual plantearon un modelo para la construcción de mapas que describe cómo funciona la estrategia y cuáles son los pasos y resultados que se espera alcanzar. Este enfoque plantea que "la ejecución exitosa de la estrategia requiere tres componentes: describir la estrategia, medir la estrategia y gestionar la estrategia", es decir, "no se puede administrar (3er componente), lo que no se puede medir (segundo componente), y no se puede medir lo que no se puede describir (primer componente)"; entre sus bondades se encuentra:

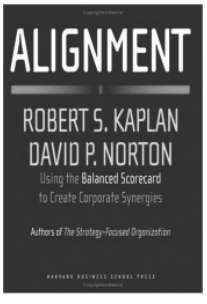
- Proporcionan una representación visual para los ejecutivos que no pueden entender por qué su estrategia no está funcionando
- Permite a las organizaciones describir la relación entre los activos intangibles y la creación de valor con claridad y precisión
- Conocer el aspecto más crítico de la estrategia es su aplicación, de manera que garantice la creación sostenida de valor
- Mejorar la gestión de cuatro procesos clave
 - ° Operaciones
 - ° Relaciones con los clientes
 - ° Innovación
 - ° Procesos regulatorios y sociales

Las organizaciones pueden utilizar los mapas estratégicos para

- ° Vincular los procesos a los resultados deseados
- ° Evaluar, medir y mejorar los procesos más críticos
- ° Las inversiones en capital humano, objetivo, informativo y organizativo.

Los mapas estratégicos son la forma de alinear los procesos, personas y tecnología de la información para un mejor rendimiento.





Los grupos de organizaciones generalmente no tienen sus estrategias, modelos de gestión y objetivos estratégicos alineados en la misma dirección, esto es una pérdida de valor como grupo. En su cuarto libro *Alignment* (Alineamiento, 2005), se establece que es necesario crear sinergia corporativa a lo largo y ancho de toda la organización. Muestra cómo utilizar los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard para alinear las unidades organizacionales, las unidades de negocio y las unidades de apoyo corporativo con la estrategia corporativa.

La estrategia de creación de valor es el resultado de sumar dos proposiciones de valor: el posicionamiento de mercado frente al cliente de cada negocio (*customer value proposition*) más la que resulta del alineamiento de las unidades de negocio y los departamentos de servicios corporativos en un grupo para crear una sinergia diferencial que incremente el valor como organización (*enterprise value proposition*).

Los departamentos corporativos no tienen clientes directos, pero pueden ayudar a que un grupo valga más que la suma del valor de sus negocios en las perspectivas:

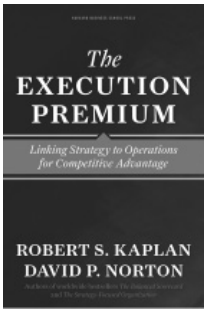
- Financiera: incrementar el valor a través de una correcta selección del portafolio de negocios.
- Cliente: incrementar el valor a través del desarrollo de una imagen común frente al mercado, a través de una marca común, y quizás ofreciendo productos o servicios complementarios, e incluso promoviendo la venta cruzada.
- Procesos internos: incrementar el valor centralizando procesos, en unidades de servicios compartidos.
- Recursos humanos y técnicos: incrementar el valor compartiendo recursos humanos y técnicos, por ejemplo promoviendo la rotación horizontal, programas comunes de formación, u homologando sistemas informáticos comunes.

Una vez definido el mapa estratégico corporativo, las unidades de negocio y las unidades de servicio del grupo deben alinear sus propios mapas estratégicos al de la corporación.

El proceso de alineamiento abarca a algún elemento exterior al núcleo de la organización, como son los inversionistas, el consejo de administración, o las alianzas externas de la organización; se proponen 8 pasos para llevar a cabo el proceso de alineamiento:

1. Definir la propuesta de valor corporativa o de grupo (*enterprise value proposition*)
2. Alinear a los accionistas y al consejo
3. Alinear a toda la estructura corporativa, y en espacial a las unidades de servicios compartidos (SBU *shared services units*)

4. Alinear a las unidades de negocio
5. Alinear a las unidades de soporte de cada SBU con la estrategia de la SBU.
6. Alinear las estrategias de las SBU con las necesidades de los clientes.
7. Alinear las estrategias de las SBU con los proveedores y aliados.
8. Alinear las unidades de soporte de los negocios con las unidades de soporte corporativo, y en especial las unidades de servicios compartidos.



En su último libro: *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Premio a la ejecución, 2008) bus-can mostrar la importancia de ligar la estrategia y las operaciones necesarias para lograr una ventaja competitiva. El premio a la ejecución se define como el valor extraordinario creado por una organización, demostrado por un incremento en el precio de las acciones, mayores utilidades, reconocimiento de marca, lealtad de los clientes o mayor compromiso de los empleados.

Breve historia

El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) tiene sus orígenes en la década de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año sobre la medición de los resultados en las organizaciones. El estudio fue motivado debido a la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición del éxito de las organizaciones, basados principalmente en indicadores financieros, se estaban volviendo obsoletos, obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un valor económico futuro. David Norton, director general de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de organizaciones se reunieron para desarrollar nuevos modelos de medición del desempeño. Una de ellas, Analog Devices, describía un enfoque para medir el progreso de las actividades de mejora continua a través de un "Scorecard corporativo", que además de varios indicadores financieros, hacía referencia a indicadores relacionados con plazos de entrega a los clientes, calidad, tiempos en los ciclos de los procesos de fabricación, así como la eficacia de los avances de nuevos productos. Art Schneiderman, vicepresidente de mejora en la calidad y productividad en Analog Devices en aquella época, acudió a la reunión para compartir las experiencias de su organización con el Scorecard.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Scorecard hasta llegar a lo que se denominó como "Balanced Scorecard", organizado en torno a cuatro perspectivas específicas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna
- Perspectiva, aprendizaje y crecimiento

El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre indicadores financieros y no financieros, entre indicadores de desempeño y de resultados, y entre perspectivas externas e internas. Varios de los participantes experimentaron desarrollando prototipos del Balanced Scorecard en instalaciones piloto de sus organizaciones. Luego informaron al grupo de estudio acerca de su aceptación, así como las barreras y las oportunidades de la nueva herramienta. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios de este sistema de medición.

Los resultados del estudio se publicaron en el artículo "The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance", del *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan para que les ayudaran a implantar el Balanced Scorecard en sus

organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (posteriormente ascendido a presidente) de la FMC Corporation, destacan por ampliar la aplicación de la herramienta. Chambers y Brady vieron al Balanced Scorecard como algo más que un sistema de indicadores. Ambos querían utilizar el nuevo sistema para comunicar y alinear a sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia de bajo precio, orientándose hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios a la medida y con valor agregado. Esto derivó en un segundo artículo en *Harvard Business Review*, donde Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Cómo poner a trabajar al Balanced Scorecard", publicado en 1993 (septiembre-octubre).

A mediados de 1993, Norton ya era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios principales era la asesoría estratégica utilizando el Balanced Scorecard como un vehículo para ayudar a las organizaciones a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar al Balanced Scorecard en programas de transformación mayores. Estas experiencias refinaron aún más las dependencias estratégicas del Balanced Scorecard, demostrando cómo, incluso con 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así, en lugar de considerar que los múltiples indicadores requerían intercambios complejos entre sí, los mapas estratégicos permitieron que los indicadores se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica: la forma en que las inversiones realizadas en la capacitación de los empleados, las tecnologías de la información y los productos y servicios innovadores, mejorarían de manera radical el desempeño financiero futuro de la organización.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Balanced Scorecard no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para administrarla. El Balanced Scorecard había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Como se ha mencionado, el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia de la organización. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un Balanced Scorecard bien formulado es la presentación de la estrategia de la organización. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo organizaciónrial.

Después de la planeación estratégica, es importante organizar los objetivos en perspectivas que representen el balance entre las diferentes necesidades de la organización e identificar de qué manera estos objetivos se interrelacionan para alcanzar la visión planteada. La consecuencia automática es que las estrategias se orientarán a la visión.

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la organización. Por sus características puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visiones y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Las perspectivas del Balanced Scorecard

Pueden adaptarse según el tipo de organización, tales como son las de gobierno o instituciones sin fines de lucro, donde el fin inherente es el cumplir con objetivos de beneficio hacia el ciudadano, comunidad o grupos de interés.

Como resultado de estas características han surgido diferentes modelos de arquitectura de perspectivas. Para organizaciones públicas (gubernamentales), por ejemplo, el fin último no es la generación de ingresos sino el beneficio a los ciudadanos (perspectiva de clientes). Por lo tanto la perspectiva financiera se puede colocar al nivel de la perspectiva de clientes y ambas por debajo de la misión de la institución (que funge como un cuarto nivel de perspectivas). En otros casos, la perspectiva financiera se puede colocar por debajo de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, ya que finalmente estas organizaciones dependen de presupuestos otorgados que no son generados por ellas.

Aunque el Balanced Scorecard fue originalmente concebido para su aplicación en los negocios, su aplicación por instituciones del sector público ha demostrado un potencial mayor. De hecho, se han desarrollado varios modelos que son utilizados por los gobiernos de diferentes países en Latinoamérica, adaptados según el propósito de la organización pública y la estructura que posee.

Así pues, el Balanced Scorecard se presenta como un modelo que puede ser adecuado según las necesidades de la organización y de acuerdo a una estructura causal (causa-efecto), de manera que haga más simple su implementación.

La figura 8.6 muestra las cuatro perspectivas básicas del Balanced Scorecard:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre las perspectivas externas relacionadas con accionistas y clientes, y las perspectivas internas de los procesos, capacitación, innovación y desarrollo; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales observan los esfuerzos históricos (principalmente económicos) e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

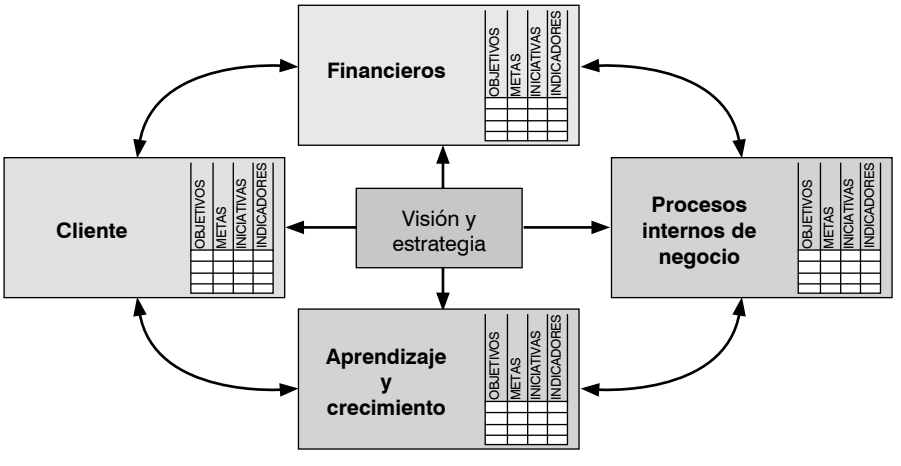


Figura 8.6 Perspectivas del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una organización y deben ser considerados en la definición de los indicadores. En otras palabras, las cuatro perspectivas tienen carácter genérico, sin embargo, dependiendo de las características y especialización de la organización, se puede considerar ampliar, modificar o establecer perspectivas diferentes. De acuerdo con las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente (aunque posible) habrá menos de las mencionadas.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la organización; pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier organización es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable; es por eso que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás, como lo muestra la figura 8.7.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación. Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien el trabajo. Si hacen bien su trabajo en forma individual, estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por consecuencia, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad. Pareciera un ejemplo muy trivial, pero cada uno de los indicadores forman parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.



Figura 8.7 Relaciones causa-efecto entre perspectivas.

La perspectiva financiera

La perspectiva financiera pretende mostrar la manera de maximizar el valor de los propietarios o accionistas. Se trata de medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de ellos.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico; de hecho, todos los indicadores que forman parte de las relaciones causa-efecto del resto de las perspectivas, culminan con una mejor actuación financiera.

Esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que refleja las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y principios de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios o accionistas esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo. Véase la figura 8.8 "Relación ciclo de vida *vs.* Acciones financieras".

Un indicador de naturaleza financiera es el EVA (Economic Value Added) o valor económico añadido, mencionado habitualmente para esta perspectiva. También el presupuesto se constituye en un elemento de importancia contemplado en esta perspectiva. Otros aspectos que se incluyen son las estrategias de costo e inversiones, la cantidad máxima admisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.

		Vías de acción		
FASE DEL CICLO DE VIDA		**Aumento de ingresos y clientes**	**Optimización costos y productividad**	**Uso de activos a inversiones**
	Crecimiento	Tasa de crecimiento de ventas por segmento	Ingresos por empleado	% Inversión s/ventas
		% ingresos relativos a nuevos productos y servicios	Producción por empleado	I+D s/ventas
	Mantenimiento	Cuenta de clientes objetivo	Benchmarking de costos de competidores	Indicadores de capital circulante (ciclo de efectivo)
		Venta cruzada	% Reducción de costos	ROI - ROA y ROE
		Rentabilidad por cliente y por línea productiva	Costos indirectos [porcentaje s/ventas]	Tasa de uso de los activos
		% ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos		
	Madurez	Rentabilidad por cliente	Costo unitario por unidad física producida	Payback (Devoluciones)
		Rentabilidad por líneas productivas	Costo unitario por transacción, etc.	Throughput (Rendimiento y uso)
		% de clientes no rentable		

Figura 8.8 Relación ciclo de vida *Vs.* Acciones financieras.

Algunos indicadores de la perspectiva financiera

- % Incremento de la cifra de negocio
- % Aumento cuota de mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.)
- % Ingresos procedentes de:
 - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
 - clientes nuevos
 - líneas productivas o productos nuevos
 - nichos de mercado nuevos
 - zonas geográficas nuevas
- Ingresos totales de otras unidades de negocio
- Rentabilidades por:
 - clientes
 - productos y/o servicios
 - zonas regionales
 - canales de distribución
- Eficiencia en la utilización del capital circulante:
 - Días de venta en las cuentas a cobrar [saldo clientes/venta media diaria]
 - Días de venta en las cuentas a cobrar [saldo proveedores/compra media diaria]
 - Días de venta en existencias de producto terminado [saldo PT/venta media diaria]
 - Días de venta en existencias de p. semiterminados [saldo PST/venta media diaria]
 - Días de compra en existencias de mat. primas [saldo MP/compra media diaria]
- Aumento del uso del activo inmovilizado
- Nivel de reutilización de activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la organización
- Rentabilidad:
 - Financiera [beneficio neto/fondos propios]
 - Económica [beneficio bruto/activo total neto]
 - de las ventas beneficio neto/volumen de negocio]
 - de las Inversiones [beneficio bruto/valor contable neto de las inversiones]

La perspectiva del cliente

Como parte del modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia al cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el que se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes. Permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, cuyo resultado proporcionará rendimientos financieros futuros.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la organización deben ir guiados por esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Balanced Scorecard. Si la organización no puede entregar los productos y servicios adecuados que satisfagan las necesidades de los clientes, no se generará ingresos y el negocio se desvanecerá hasta desaparecer, por ello es necesario identificar:

¿Qué perfil tiene el segmento de mercado? Tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento.

¿Qué segmentos de mercado se debe considerar? Un elemento importante para la definición correcta de los objetivos es definir propuestas de valor para cada segmento.

¿Debe ser transformada la propuesta de valor actual? Es necesario corroborar que la propuesta actual es la adecuada para los segmentos de mercado considerados, de no ser así se debe transformar la propuesta de valor.

¿Cuáles son y cómo se lograrán los objetivos de ventas? Se plantean numerosas preguntas en torno a qué productos vender, cómo obtenerlos, en qué mercados actuar, se tiene los clientes necesarios, cómo se conseguirán, cómo entrar en esos mercados fácilmente, etcétera.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la lealtad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, se tiene que conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes. Se debe desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio, si son un elemento esencial del proceso de creación de valor. También, descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc., así como cualquier cambio en las preferencias o actitudes del cliente. Es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opción convencional que de él tengamos en la organización, como sucede con frecuencia.

Los indicadores son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, que proporcionan una visión global desde la perspectiva del cliente, permitiendo asegurar las iniciativas para garantizar la lealtad del cliente.

En sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización, se analiza muy bien a los clientes internos y externos para verificar las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y alineado con los objetivos financieros que se desee conseguir. El objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.

Propuesta de valor para el cliente



- **Atributos del producto o servicio:** son aspectos íntimamente ligados a la funcionalidad del producto y/o servicio, con su precio y con su calidad.
- **Relación:** tiene que ver mucho con el envío o entrega del producto y/o servicio al cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la organización. Se precisa de colaboradores que sepan detectar las necesidades del cliente, que sepan complacerle y deleitarle. Se debe facilitar al cliente los medios de pago, alternativas de financiamiento y velocidad de respuesta; el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.
- **Imagen:** dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen, el buen nombre y la popularidad de la organización son factores fundamentales que en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas organizaciones que crean el propio concepto de lealtad a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.

Entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito se destacan tres de ellas:

Liderazgo de producto: una organización que se precie de tener un liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el mejor producto con una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Es innovadora, supera los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso busca nuevas aplicaciones a los productos que ya tiene. Ejemplos de organizaciones que cumplen estos estándares:

- Bsh Group (www.bsh-group.com)
- Caterpillar (www.caterpillar.com)
- Coleman (www.colemanoutdoors.com)

(*continúa*)

(*continuación*)

- Daimler-Chrysler (www.daimlerchrysler.com)
- Intel (www.intel.com)
- J&J Engineering (www.jjengineering.com)
- Microsoft (www.microsoft.com)
- Sony (www.sony.com)

Intimidad con la clientela: la capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a su medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. Ser auténticos "socios" de los clientes; anticipar las necesidades del cliente, proporcionarle respuestas a sus problemas. Ejemplo de estas organizaciones:

- Google (www.google.com)
- Home depot (www.homedepot.com)

Excelencia operativa: las organizaciones que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor costo total. Organizaciones con esta característica

- Arco (www.arco.com)
- Black and Decker (www.blackanddecker.com)
- Briggs and Stratton (www.briggsandstratton.com)
- Costco (www.costco.com)
- Dell Computer (www.dell.com)
- DuPont (www.dupont.com)
- LG (www.lg.co.kr)
- McDonal's (www.mcdonalds.com)
- Texas Instruments (www.ti.com)
- Toyota (www.toyota.com)
- Zara (www.zara.com)

La perspectiva de procesos internos

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la organización. Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar. Las conexiones entre los procesos internos de una organización y los de otras que colaboran son cada vez más estrechas, por lo que también se consideran aquí.

Esos procesos son los que se involucran en el desarrollo de la cadena de valor y la oferta de valor, en los cuales se debe poner especial atención para que se lleven a cabo de manera impecable, y así influyan para conseguir los objetivos de accionistas y clientes. La cadena y oferta de valor describen todas las actividades sustantivas de una organización, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Los procesos más importantes que se deben describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que favorecen directamente su lealtad. Ejemplos de estos últimos son producción y entrega, así como los relacionados con servicios. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente.

En los últimos años las publicaciones sobre estrategias han identificado una tendencia hacia relaciones más estrechas entre organizaciones. Algunos autores se refieren a "constelaciones de valor", pero en todo caso a menudo el factor decisivo es el mercado. La forma más limitada de colaboración entre diferentes organizaciones participantes, que un producto o servicio concreto necesita para estar a disposición

del cliente, recibe el nombre de "organización virtual". Los proveedores de diferentes elementos constitutivos cooperan, con o sin acuerdo vinculante, para darle al cliente la impresión de estar haciendo tratos con una organización que en realidad no existe en el sentido tradicional.

Hay obvias implicaciones para la creación de un Balanced Scorecard de más alto nivel. Si se decide apoyarse en los socios de negocios, o si se tiene una dependencia similar de otros participantes en el entorno organizaciónrial, claramente se requerirá una estrategia que va más allá de los propios procesos. Cuando se colabora para crear valor para los clientes, es necesario cultivar relaciones en varias direcciones. Esta necesidad debe reflejarse a través de indicadores y metas pensadas para gestionar estas relaciones. En casos de estrecha colaboración, los indicadores se pueden aplicar a condiciones fuera de la organización en sentido estricto, pero dentro de una organización virtual.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación, un requisito previo para una existencia duradera. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo.

El reto es lograr aprendizaje y crecimiento en tres áreas sustantivas:

- Personas
- Sistemas
- Clima organizacional

Estas áreas normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, sistemas de cómputo y aplicaciones, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

La perspectiva de considerar al recurso humano y sus modelos de capital intelectual como un elemento clave en la gestión en los cimientos organizativos, que se consolidan en la cultura organizacional como uno de las grandes elementos para el desarrollo o como una enorme barrera de la organización actual, debe tratársele con cuidado, pues son elementos a partir de los cuales se procede a instaurar cambios en la organización. Las alianzas estratégicas, las competencias de la organización, la estructura organizativa, son puntos para considerar ya que la organización basa su capacidad de iniciar, aprender, adaptarse, impulsarse y crecer, entre otras, en estos recursos estratégicos de primer orden estructural.

En esta perspectiva, la organización debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar la experiencia necesaria para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que están creando valor para ellos.

Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero (sobre todo en ámbitos tecnológicos), será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la organización deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la organización también tendrá que determinar la manera de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

Según Gary Hamel y C. K. Prahalad, la competitividad se logra de la capacidad de construir competencias centrales, a un costo más bajo y más rápido que los competidores. Una competencia central puede ser cualquier combinación de conocimientos, habilidades y actitudes específicas que permiten crear ventaja competitiva. Las fuentes verdaderas de ventaja deben encontrarse en la capacidad de consolidar tecnologías y habilidades de producción, con las cuales los negocios pueden adaptarse rápidamente a las condiciones de un entorno cambiante.

Gary Hamel
(1954 -)



Nacido en 1954, es graduado de la Universidad de Andrews (1975) y la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan (1990). Cofundador y presidente de Strategos, profesor visitante de Estrategia y Gerencia Internacional en la London Business School, y miembro distinguido del grupo investigador Thomas S. Murphy de la Universidad de Harvard.

Es el autor de conceptos tales como el propósito estratégico, la competencia central, la imaginación corporativa, la arquitectura estratégica y la perspicacia en la industria, los cuales han cambiado fundamentalmente el enfoque y el contenido de la estrategia en muchas de las organizaciones más exitosas del mundo. Ha publicado ocho artículos en la revista Harvard Business Review (HBR) en los últimos diez años, siete de ellos con la coautoría de C. K. Prahalad. En tres ocasiones ocupó con C. K. Prahalad el primer lugar en el Premio McKinsey 1996 al mejor artículo del año.

Una competencia central se construye en un proceso de fortalecimiento y mejoramiento continuo y debe constituir el foco de la estrategia organizacional (véase la figura 8.9). Asimismo, se debe tener cuidado que las competencias centrales no deriven en rigidez; una competencia es difícil de aprender, pero puede ser también difícil de desaprender. Las compañías que no han pasado esfuerzos para lograr una competencia central, a menudo descuidan el cambio de las nuevas condiciones o demandas del mercado. Ellas se arriesgan a quedarse atrapadas dentro de las elecciones que fueron hechas en el pasado.

		MERCADO: Existente	MERCADO: Nuevo
COMPETENCIA CENTRAL	Nueva	¿Qué competencias nuevas se requieren crear para proteger y extender los mercados actuales?	¿Qué competencias nuevas se necesitan crear para participar en nuevos mercados?
	Existente	¿Qué posibilidad se tiene de mejorar la posición en el mercado actual mediante un apalancamiento más adecuado en la competencia existente?	¿Qué productos o servicios nuevos se pueden crear con despliegue imaginativo o una nueva combinación de competencias?

Figura 8.9 Competencias organizacionales.

Además de desarrollar competencias centrales, también se debe describir la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales, o dicho de otro modo, la estructura y las condiciones existentes para desarrollar una organización de aprendizaje indispensable para la defensa de la posición en el mercado. Se trata de una estructura que lleva a desarrollar y mantener un alto grado de motivación y un enfoque apropiado en la visión común.

Proceso para implementar un Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) es una valiosa herramienta para que se pueda comprender la situación de la organización. También aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que de manera más rápida le permitirán a la organización alcanzar sus metas. Así, las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la organización a largo plazo. Además, con el Balanced Scorecard separado por área de actividad los empleados estarán más comprometidos y motivados, es decir, más abiertos al cambio y tendrán la fuerza para implementar las decisiones de la organización. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia en forma continua. El proceso de formular e implementar este tipo de cuadro de mando integral se nutre de distintas áreas; véase la figura 8.10.

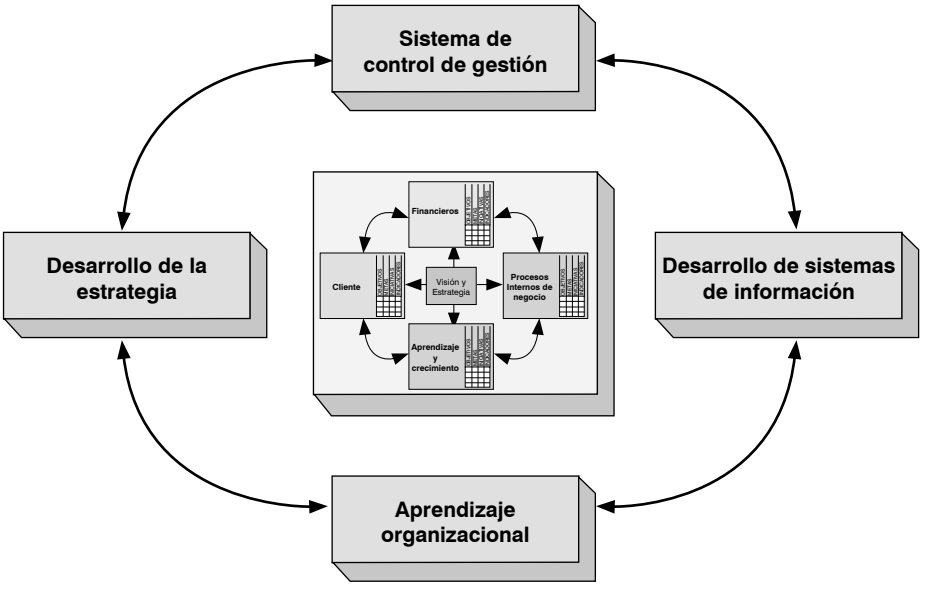


Figura 8.10 Proceso para implementar el Balanced Scorecard.

Una de las razones por las que el concepto del Balanced Scorecard ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el modelo en sí se adaptan a la situación real de la organización, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

El Balanced Scorecard se puede usar para difundir en la organización un sentimiento de persistencia, necesario para la creación de unas competencias exclusivas que puedan lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. Por supuesto que se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las

operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente y que lleve a cultivar realmente dichas competencias. De este modo, el Balanced Scorecard se utiliza para el control estratégico y también para el operativo.

Pero también se puede usar cuando no se considere ningún cambio de estrategia. Algunos estudios de casos muestran la consecuencia del proceso: la organización puede ir de manera más directa a la formulación de aquellos Balanced Scorecard que se centran en las características del negocio que resultan críticas para su estrategia.

Para implementar un Balanced Scorecard es necesario:

- Clarificar y traducir la visión y misión de la compañía, de tal manera que pueda observarse en términos prácticos de la operación diaria.
- Comunicar y crear vínculos, con el fin de que la estrategia general sea conocida por toda la organización y pueda ser vinculada a los objetivos individuales y del departamento.
- Planear y establecer guías de referencia, lo cual permite integrar los planes de negocio con la planeación financiera de los recursos.
- Retroalimentación estratégica y aprendizaje continuo.

Proceso para el desarrollo del Balanced Scorecard: definir el destino estratégico.

- Identificar la ruta estratégica: los temas clave que conducen la estrategia
- Construir el mapa estratégico.
- Organizar los objetivos y metas por perspectivas.
- Seleccionar las iniciativas prioritarias.
- Realizar y documentar el plan para su implementación.

Desarrollo de la estrategia

El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la organización, y el Balanced Scorecard es un método de control del negocio. Sin embargo, el carácter descriptivo del modelo lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la organización y a una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del proceso del Balanced Scorecard se refieren al desarrollo de una estrategia, fase que en otros procesos de la organización ya puede haber tenido lugar. En este caso, la preparación del Balanced Scorecard sólo confirmará las estrategias existentes, aunque en el proceso de cuadro de mando dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.

Sistemas de control de gestión

Existe la necesidad de tener un tipo de control estratégico diferente, esta necesidad ha llevado al desarrollo del Balanced Scorecard y otros modelos similares. El proceso destaca con fuerza el modo en que las estrategias organizacionales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en que el cuadro de mando proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. En principio, el proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la organización para que los empleados tengan

el sentido de participación y puedan entender su parte en el plan estratégico general. Una parte importante del proceso será, entonces, conectar indicadores con diferentes perspectivas en los Balanced Scorecards destinados a diferentes unidades de la organización.

El desarrollo de las competencias de la organización debe concentrar sus recursos en un grupo de áreas seleccionadas.

Este proceso incluye a un gran número de empleados cuya contribución es necesaria de distintas maneras. Los Balanced Scorecard para sus diferentes actividades deben ser suficientemente explícitos, de modo que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

El manejo de indicadores estratégicos y operativos en las organizaciones permite prever cambios, lo que posibilita traducir las estrategias en objetivos alcanzables que guían el comportamiento y el desempeño organizacional de tal forma que:

- Alinea las estrategias de la organización con las competencias requeridas del personal.
- Comunica la visión y estrategia a toda la organización.
- Permite el manejo de indicadores base de acuerdo con su peso estratégico.
- Eleva los niveles de servicio a clientes internos y externos.
- Liga el proceso de planeación con la medición de indicadores estratégicos.
- Enlaza la visión y la misión con los objetivos estratégicos.
- Liga los resultados con los procesos que se desarrollaron para el logro de los mismos.
- Monitorea los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Permite a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la organización.
- Establece objetivos e iniciativas estratégicas como pilar de la definición de indicadores.
- Traduce objetivos estratégicos y tácticos de la organización en métricas individuales de rendimiento y productividad; establecer estos indicadores recuerda que: "si es medible es mejorable", como parte del proceso para construir un Balanced Scorecard que permite a la organización:
- Evolucionar y realizar cambios en la cultura organizacional
- La ponderación y evaluación del desempeño estratégico.
- Medición de indicadores *vs* logros.

Desarrollo de sistemas de información

La información está compuesta de datos y hechos organizados, el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodología y el saber hacer (*know-how*).

El conocimiento, innovación y la aplicación de las nuevas ideas es la única ventaja competitiva sostenible, por lo que la principal tarea de las organizaciones será maximizar los flujos de información, conocimiento e inteligencia. Los sistemas de gestión de información integrados a la estrategia de las organizaciones son fundamentales en el proceso de toma de decisiones, su contribución a la gestión del conocimiento permite:

- detectar la existencia de islas de información
- los niveles de utilización o subutilización de la información disponible
- evitar la duplicidad en la generación, procesamiento, distribución, de la información que conlleven a elevados índices de desperdicio y repetición del trabajo
- la funcionalidad y disfuncionalidad en la generación, distribución y uso de la información en los procesos de toma de decisión de las organizaciones

El desarrollo de un buen sistema de información permite la revisión completa de la situación de la organización respecto a:

- la identificación, adquisición, generación, tratamiento y uso de los recursos de
- información de carácter interno en correspondencia con la misión y objetivos de la organización

El análisis de los recursos de información obtenida de los clientes en cuanto a:

- disponibilidad
- generación
- organización
- medios y formas de distribución
- utilización y necesidades identificadas y no cubiertas
- identificación y diseño de los flujos de información

estimula la creación de condiciones para que la organización pueda realizar el trabajo de inteligencia que le permita:

- un mayor y mejor posicionamiento en el mercado
- el diseño del flujo actual y propuesta de nuevo flujo
- identificar las fuentes de información internas que constituyen recursos y que no se tenían identificadas
- determinar la información externa que constituye en recursos y que no identifica como tales

El resultado de tratar la información en su dimensión estratégica y como un activo más de la organización que se deberá gestionar con un enfoque estratégico-sistémico posibilita:

- comprender la dimensión metodológica de la información
- diseñar sistemas de gestión de información utilizando las TIC como soporte

La gestión de la información constituye el soporte de la gestión del conocimiento organizacional.

La simple existencia de información organizada no genera decisiones ni acción:

- debe existir un proceso de gestión de información, concebido como un sistema que vincule la información, la decisión y la acción, e involucre las cadenas de decisiones afectadas por varias redes

de relaciones entre actores que poseen diferentes funciones e intereses asociados a las decisiones y los impactos de éstas

- debe rebasar la estructuración de los activos tangibles en el momento actual para revelar el futuro previsible de éstos sobre la base de las particularidades del capital intelectual

Para que el Balanced Scorecard se pueda llevar a la práctica a través de toda la organización, el procedimiento para manejar los indicadores debe ser asequible para el usuario y no demasiado complicado. La información se tiene que registrar, verificar y poner a disposición. Normalmente el Balanced Scorecard utilizará una combinación de datos ya usados en la organización y de nuevos indicadores, algunos de los cuales pueden ser bastante informales por naturaleza.

En el diseño del Balanced Scorecard para control estratégico es natural considerar los aspectos prácticos de la recolección de datos y de los sistemas existentes. Lo dicho es especialmente cierto en la fase introductoria, cuando el Balanced Scorecard de la organización todavía no ha adquirido su forma definitiva, pero incluso un sistema provisional requiere soluciones prácticas y respuestas a un número de preguntas relacionadas con la responsabilidad de la medición: frecuencia, sistema del control, persona responsable, etcétera.

Aprendizaje organizacional

La función primaria del Balanced Scorecard es controlar las operaciones de la organización mediante un lenguaje que sirve para describir expectativas y resultados, con lo que prepara la base para discutir la manera en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la organización. Por ejemplo, los esfuerzos para desarrollar bases de datos de clientes o para atraer nuevos clientes en nuevos segmentos del mercado tal vez no sean rentables a corto plazo, pero pueden quedar justificados en vista de los beneficios anticipados a largo plazo. También proporciona la base para determinar el peso apropiado que tales esfuerzos deben tener en el balance general y para comunicar dicho peso a todo el control de gestión

Por extensión, también hay un efecto acumulativo. Por ejemplo, a medida que se adquiere experiencia en el uso de la base de datos de clientes, o en las ventas en los nuevos segmentos, las suposiciones sobre las relaciones causales se verán confirmadas o desmentidas. De este modo, el Balanced Scorecard también puede facilitar el aprendizaje. Como individuos o como organización desarrollaremos una mejor comprensión de la relación entre lo que hacemos y el éxito que tiene la organización.

En conclusión, es crucial que se emplee el Balanced Scorecard. Lo que se necesita es una estructura de incentivos adecuada e indicadores para manejar la información que se ha generado, para que sea atractivo y posible desarrollar un conjunto de buenas prácticas alrededor del Balanced Scorecard.

Retroalimentación y aprendizaje estratégico.

El Balanced Scorecard no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber:

- retroalimentación de un ciclo (sencillo): consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos

- retroalimentación de doble ciclo: donde se cuestiona y reflexiona la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

La retroalimentación sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es aprender y comprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica, en el que el desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicativo. En organizaciones donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la organización, el BSC no sólo debe utilizarse como un modelo de control, puede emplearse como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquece las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la organización. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

Desde la perspectiva interna, la generación de grupos dinámicos de trabajo permite el aprendizaje continuo y permanente de los entornos internos y externos de la organización, donde la retroalimentación y el análisis de la información son la base para la evolución y desarrollo de cualquier empresa, de tal forma que la inteligencia del entorno permite responder en menor tiempo a las necesidades del cliente y en muchos casos anticiparlas; véase la figura 8.11.

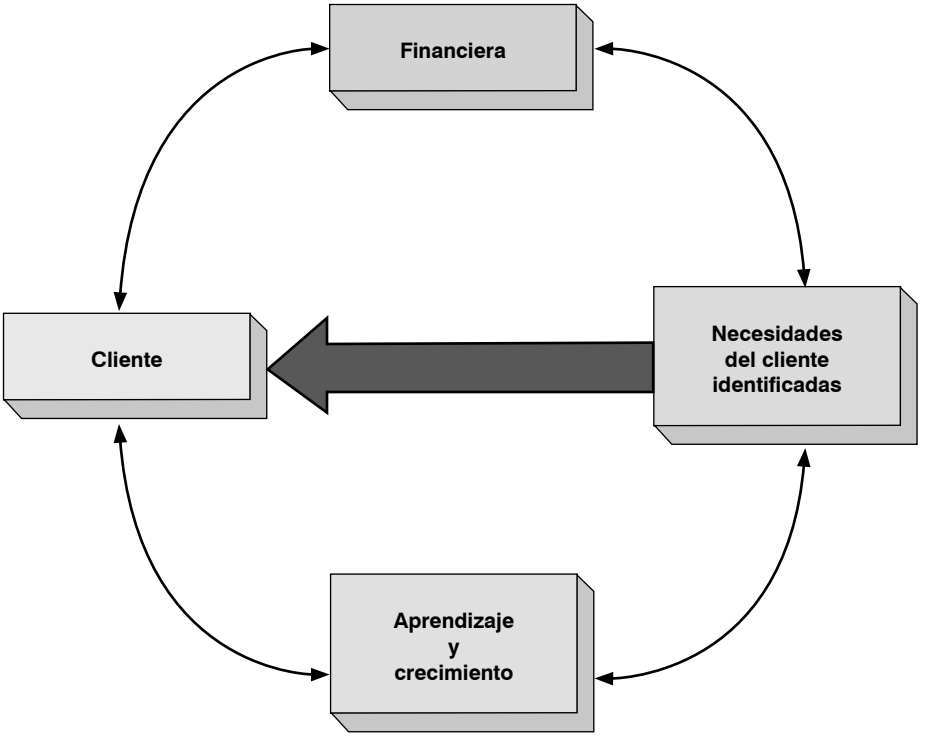


Figura 8.11 Proceso de aprendizaje con retroalimentación, adaptado de Kaplan y Norton.

El aprendizaje es intrínsecamente un elemento de la cadena de valor. En función del incremento en las competencias de los colaboradores, se produce una mejora del clima laboral, así como la detección y mejora de las necesidades de infraestructura y tecnología. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto.

Esta aportación del modelo es relevante pues apuntala y estructura esta perspectiva, ya que clasifica a los activos relativos al aprendizaje y mejora. De acuerdo con la capacidad y competencia de las personas sus indicadores son:

- Grado de satisfacción de los empleados
- Productividad
- Necesidad de formación

Aprendizaje y crecimiento

Actualmente hay acuerdo general sobre la importancia del entrenamiento como herramienta que ayuda a las compañías en el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles basadas en sus recursos humanos. Sin embargo, aunque es aceptada generalmente como un medio para mejorar la productividad de los trabajadores, en la práctica las organizaciones hacen frente generalmente a este desafío con restricciones en los gastos.

Esta situación paradójica se puede explicar por el hecho de que las compañías no entienden cómo las inversiones en capacitación y entrenamiento pueden generar valor, es decir, observar el efecto de la capacitación en los resultados de negocio. Así, la base sobre la cual se pueden medir los beneficios de la capacitación en la organización está en el tipo de indicadores seleccionados para ello.

La literatura existente propone diversos modelos para la evaluación del desempeño en la capacitación. Uno de ellos es el que Donald Kirkpatrick desarrolló en 1959, el llamado modelo de cuatro niveles. Este es el más utilizado y referido por organizaciones debido a sus ideas simples y prácticas. Este modelo contempla cuatro niveles que evalúan respectivamente cuatro aspectos de la capacitación:

- El primer nivel mide la opinión y el grado de satisfacción de los trabajadores con la capacitación. Este es el tipo de evaluación que más se usa debido a la facilidad de medición del desempeño.
- El segundo nivel corresponde a la evaluación del aprendizaje, es decir, la medición del grado en el cual los trabajadores han avanzado en habilidades, conocimiento o actitudes después de la capacitación. Determina si se han alcanzado las metas didácticas y en qué medida.
- El tercer nivel evalúa el comportamiento, centrándose en los cambios observados en desempeño después de la capacitación.
- El cuarto nivel evalúa los efectos de la capacitación sobre resultados de negocio: el aumento de productividad, el aumento en ventas, reducción de costos, mejora en la calidad o disminución de tasas de ausentismo, así como el volumen de operaciones de mano de obra, entre otros.

Según Kirkpatrick, el cuarto nivel es el más significativo desde el punto de vista de la organización, puesto que comprueba si la capacitación ha satisfecho sus metas y si se han cubierto sus necesidades.

Existen otros modelos de evaluación de la capacitación, sin embargo la mayoría se basa en el modelo de Kirkpatrick. Por ejemplo, algunos autores dividen el cuarto nivel en dos. Tal es el modelo de Amblin, que sugiere un cuarto nivel al que le

(*continúa*)

llama organización (organization), que intenta identificar las mejoras en términos de productividad, calidad o incremento en la moral de los empleados; y un quinto nivel, llamado valor final (ultimate value), que sería medido como el efecto del entrenamiento sobre el funcionamiento total de la organización en términos de rentabilidad, supervivencia o crecimiento.

Kaufman y Keller por su parte también describen un modelo de cinco niveles. Su cuarto nivel evalúa la contribución del entrenamiento a las ventajas alcanzadas por la compañía, y el quinto evalúa el impacto en la sociedad.

Por otro lado, en modelos más contemporáneos como el caso del modelo Phillips, el cuatro nivel mide resultados alcanzados por la organización, como calidad o la satisfacción del cliente, mientras que el quinto compara los costos y las ventajas obtenidas (retorno de inversión).

Si bien el reto es grande, siempre convendrá desarrollar indicadores que permitan medir el beneficio de la capacitación sobre la base de los niveles cuatro y cinco. Así las organizaciones podrán entender el impacto de sus inversiones en este rubro.

Diseño de plan de entrenamiento

Un proyecto de administración estratégica se beneficiará enormemente si se acompaña con un plan de entrenamiento en su uso cuidadosamente diseñado, bien planeado y hábilmente ejecutado.

La función de la administración de la capacitación tiene un gran impacto en la organización, por lo que requiere un alto grado de dominio de conocimientos asociados a la educación de adultos, las mejores prácticas administrativas, así como habilidades de planeación, control y asesoría que se complementan con la toma de decisiones y trabajo conjunto en el marco de los requerimientos y estrategias de la organización.

La administración de la capacitación es un proceso que involucra tres etapas:

- Planeación de la capacitación. Que consiste en diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal y elaborar los programas de capacitación y desarrollo correspondientes.

- Proveer los recursos para la capacitación, en la que se deben obtener los recursos materiales para la impartición de los cursos y ejecutar los programas de capacitación.

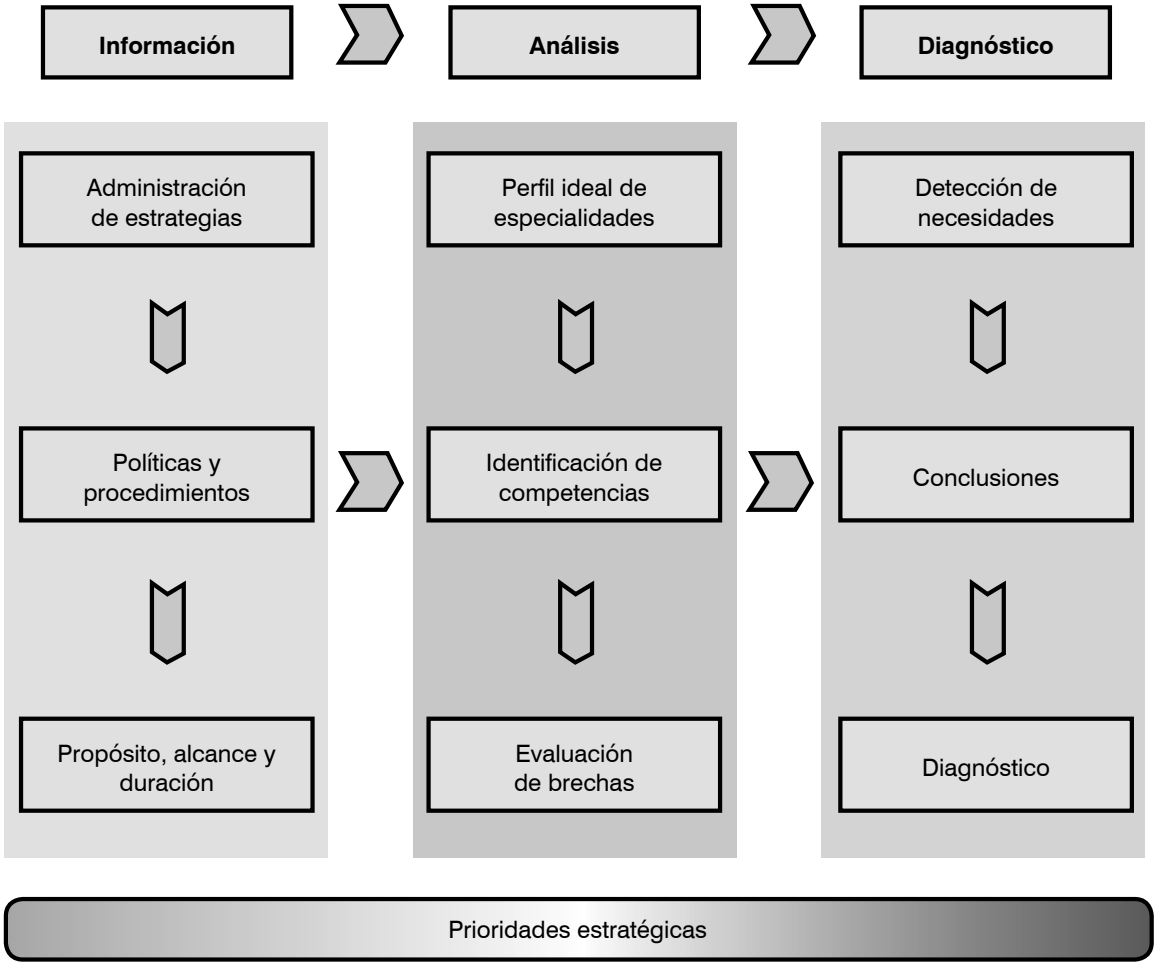
- Evaluar los resultados. Exige validar si la capacitación cumplió con los objetivos propuestos, determinar las causas de las desviaciones y establecer las acciones correctivas y preventivas.

El plan de entrenamiento y capacitación es la piedra angular de la administración de la capacitación. Los aspectos esenciales para un plan de capacitación son:

- Contar con una clara definición de los objetivos buscados, sobre las bases de la administración estratégica, las políticas y procedimientos, así como del establecimiento del propósito alcance y duración.

- Análisis de requerimientos (DNC – detección de necesidades de capacitación). Establecido respecto de un perfil ideal de competencias requerido para alcanzar los objetivos comparado con las competencias actuales del personal.

Diagnóstico. Según las prioridades de la organización, se establecen los programas de capacitación específicos.



8.3 Lecciones de estrategia empresarial: Scott de la Antártida

C.K. Prahalad
(1941-2010)

Nació en Madrás (India) en 1941. A los 19 años, mientras estudiaba Física en la universidad, fue reclutado por la fábrica local de baterías de Union Carbide. De ellos aprendió, según sus propias palabras, "la extraordinaria sabiduría de la gente común". Realizó un doctorado en Harvard en 1975.

En Michigan conoció a Gary Hamel, con quien publicó en 1990 un revolucionario artículo titulado "Las competencias esenciales de las corporaciones", y posteriormente el best seller **Compitiendo por el Futuro**. Su siguiente best seller fue **El Futuro de la Competencia** (2004), donde describió el revolucionario concepto de cocreación de valor con el cliente. Desde entonces se dedicó a estudiar cómo generar modelos de negocios exitosos para competir en este nuevo entorno. En el año 2000 fundó Praja, una organización sin fines de lucro de alta tecnología. Murió el 16 abril de 2010.

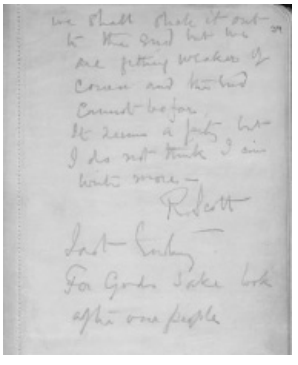


El Sistema Integral de Control de Gestión

Es importante porque en una organización se requiere un control integral de todas las funciones que se realizan, no solamente las financieras.

Todo proceso de control tiene relación con asegurar que lo que se intenta hacer se cumpla, e incluye:

- definición de una meta
- medición de su desempeño
- comparación de la meta con el resultado actual
- las acciones correctivas



"Afuera, delante de la puerta de la tienda, todo el paisaje es una terrible ventisca; resistiremos hasta el final, la muerte ya no puede estar demasiado lejos: es una lástima, pero no creo poder seguir escribiendo… Querida: no es fácil escribir por el frío (setenta bajo cero y ningún refugio excepto nuestra tienda de campaña). Sabes que te he amado y debes saber que lo peor de esta situación es que no volveré a verte"...

El 25 de marzo de 1912 el capitán de la Royal Navy Robert Falcon Scott redacta algunas cartas de despedida y escribe las últimas notas de su diario en una tienda plantada en medio del desierto blanco de la Antártida. Junto a él están el teniente Henry Bowers y el doctor Edward Wilson. Son todos los que quedan de la expedición inglesa que ha llegado al Polo Sur dos meses atrás. Desde entonces, han recorrido más de mil kilómetros en condiciones extremas.

A pocas horas de un puesto de suministro, les sorprende una tormenta de nieve y deciden detenerse. Se encuentran al límite de sus fuerzas y saben que van a morir. La primera carta que escribe el capitán Scott lleva un título significativo: "A mi viuda".



Robert Falcon Scott fue el segundo hombre en alcanzar los míticos 90 grados de latitud Sur; Roald Amundsen, al frente de un grupo noruego, se le adelantó en la llamada "Carrera del Polo Sur". Hasta que se extendió la noticia de su muerte, era tan sólo un oficial interesado en las Ciencias Naturales. En realidad, se sabe poco de él. En 1900 había dirigido una expedición que alcanzó los 82 grados de latitud Sur. Desde entonces soñó con ser el primero en alcanzar el Polo. Era ambicioso y sabía que la exploración era su único modo de ascender socialmente.

Scott dirigió dos expediciones a la Antártida para alcanzar el Polo Sur. La primera, comprendida entre 1900 y 1904. La segunda, entre 1910 y 1912, a bordo del barco *Terra-Nova* y en la que alcanzó el Polo Sur el 17 de enero de 1912, un mes después que el explorador noruego Roald Amundsen. Scott y sus cuatro compañeros perecieron durante una tormenta cuando realizaban el camino de vuelta. Sus cadáveres y el diario de la expedición fueron encontrados el 12 de noviembre de 1912.

La noticia del éxito de Amundsen llegó a Europa antes de que se conociera el destino sufrido por Scott y sus hombres. Cuando su trágica historia fue publicada, el

relato de Scott hizo estremecerse el corazón de los británicos. El diario de Scott se convirtió en un éxito de ventas, quien rápidamente fue elevado a la categoría de leyenda, convirtiéndose en el mayor héroe de la Royal Navy desde Horacio Nelson, y en el primer gran héroe británico del siglo XX.



El ejemplo de Scott, Oates y los otros, enfrentándose a la muerte con los labios entumecidos, mientras realizaban esfuerzos sobrehumanos luchando contra la aplastante fuerza de la naturaleza, fue inmortalizado en libros y películas y una estatua de Scott realizada por su esposa Kathleen (escultora) fue erigida en la Plaza Waterloo de Londres. El dramático final del viaje hizo que los británicos olvidaran que el honor de ser el primero en alcanzar el Polo Sur había sido para un noruego. Scott se había convertido en una leyenda trágica más apreciada que el simple logro geográfico que hubiese obtenido.

La leyenda de Scott permaneció inalterable durante 60 años, hasta que historiadores revisionistas empezaron a desmontarla, en especial una despiadada biografía comparada de Roland Huntford, publicada en 1979 con el título *Scott y Amundsen. El último lugar sobre la Tierra*, que destruía la leyenda y criticaba las motivaciones, el liderazgo, el juicio y la capacitación de Scott.

Huntford no fue el primero en comparar las expediciones de Scott y Amundsen. En el libro de Apsley Cherry-Garrard, *The Worst Journey in the World* (El peor viaje del mundo), publicado en 1922 y considerado como el mejor libro de viajes jamás escrito, otorgó a Amundsen el crédito de haber acertado en sus decisiones a la hora de organizar su expedición: optó por un equipo humano reducido, su habilidad para dirigir a los perros y la pericia esquiando de todos sus hombres, por ejemplo,y por haber conseguido que todo su grupo regresara a casa sano y salvo. Sin embargo, Cherry-Garrard respetó en todo momento a Scott. Los historiadores revisionistas se distinguen por el nivel de las críticas personales con respecto al carácter de Scott, y algunos no consideran la auténtica mala suerte que sufrió la expedición.

Los revisionistas han argüido que al otorgar el mando de la Expedición Discovery a Scott, se habían sobrevalorado sus capacidades, ya que no era más que un relativamente joven oficial de torpedos, sin ninguna experiencia en el Ártico. Como prueba de ello, apuntan el hecho de que el *Discovery* se quedó tan congelado en el hielo que estuvo a punto de perderse irremediablemente. Sin embargo, fue el método empleado para la travesía a pie el que recibe las críticas más severas.

La insistencia de Scott en utilizar ponies de Siberia en su primera expedición, para posteriormente optar porque fuesen los hombres quienes arrastraran todo el equipo hasta el Polo, en vez de utilizar trineos tirados por perros, es la principal diferencia entre ambas expediciones. Scott utilizó perros, pero sólo hasta el Glaciar Beardmore, mientras que Amundsen, un conductor de perros más experimentado, los utilizó durante todo el viaje.

Desechó la idea de utilizar perros para tirar de los trineos, prefiriendo el empleo de potros siberianos, a los que erróneamente creía mejor preparados para la nieve y las bajas temperaturas. En caso de muerte, pensaba, los animales servirían para alimentar a la expedición. Esta equivocada apreciación iba a ser una de las causas del trágico final de la aventura.

Tal vez su resistencia a llevar a los perros hasta más lejos se debía a que Scott admitió en una ocasión que aborrecía la idea de sacrificar a los perros para alimentar a los demás. En la biografía que realizó Ranulph Fiennes, connotado expedicionario y explorador, sugiere que quizá Scott simplemente utilizó el método que le funcionó mejor durante la Expedición Discovery. Sin embargo, el propio Scott escribe en su diario que considera que este método, aunque más duro físicamente, era superior moralmente al de emplear perros, lo que probablemente hizo que a la hora de decidir optara por la solución menos eficiente. Sin embargo, Scott no estaba cerrado a otras posibles opciones; fue el primero en hacer intentos serios de utilizar medios motorizados, reconociendo acertadamente que este sería el futuro de los viajes a través del hielo.

Los críticos también han señalado que a diferencia de Amundsen, Scott no buscó el asesoramiento de los indígenas de los climas árticos, los indudables expertos en la supervivencia en un clima tan adverso. Para ser precisos, estas críticas deberían dirigirse a la Royal Navy, no a Scott, quien simplemente siguió las indicaciones y consejos de sus predecesores en el Ártico y sus superiores de la Royal Navy, quienes no habían aprendido tanto de los *inuit* como Amundsen en Noruega o Robert Peary en los Estados Unidos. Viendo las fotos de Scott y los suyos con su vestimenta para la nieve, casi se puede sentir el frío. El hecho de que Scott estuviese a punto de salvarse sugiere que un único factor podría haber marcado la diferencia: tal vez podrían haber sobrevivido si hubiesen llevado ropa de abrigo de estilo *inuit*, o quizá si hubiesen seguido una mejor dieta o si hubiesen sido mejores esquiadores o si hubiesen viajado con menos peso. Un anterior explorador, Ernest Shackleton, siguiendo la misma ruta que Scott y prácticamente con el mismo equipo y sistema de transporte, tuvo que abandonar la idea de alcanzar el Polo y regresar cuando estaba a pocos kilómetros de su meta, ante el riesgo para las vidas de los exploradores. Scott apostó que él triunfaría donde Shackleton fracasó, basándose únicamente en su autoconvencimiento de que él era un mejor líder para la hazaña de alcanzar el Polo Sur. Perdió la apuesta, principalmente por los defectos de los medios empleados en ambas expediciones y no tanto por una cuestión de cualidades personales o de liderazgo.

Amundsen partía con ventaja respecto a la expedición de Scott. La dilatada experiencia en exploraciones por tierras frías (había comenzado a los quince años) había hecho de Amundsen un experto conocedor del entorno; sabía mucho mejor qué tipo de material era adecuado (*anoraks* de piel, perros, piquetas, palas quitanieves). Frente a ello, el equipamiento de la expedición británica, tirada por potros y vestida con uniformes de la marina británica, no era precisamente el más idóneo.

A pesar de las muchas críticas de los revisionistas, la principal causa del fracaso de Scott fueron las extraordinariamente adversas condiciones meteorológicas que encontró en su viaje. Ahora se sabe que la ruta sobre el lado oeste de la Barrera de hielo de Ross (la que siguió Scott) padece un tiempo peor que la ruta más al este que usó Amundsen. Además, Scott se enfrentó a una meteorología que sólo se da

una vez cada cien años, con temperaturas 20° más frías que de costumbre y con ventiscas durante varios días. Las bajas temperaturas que se encontraron en la Barrera de hielo de Ross dificultaron el deslizamiento de sus trineos y el esfuerzo que tuvieron que hacer podría compararse a empujar una bañera llena a través del desierto del Sahara. Scott y Simpson, el meteorólogo de la expedición, estimaron que las temperaturas serían lo bastante altas como para permitir a los trineos deslizarse con facilidad. Otro efecto del frío extremo fue la escasez de combustible. Habían dejado depósitos de combustible a lo largo de la ruta pero cuando los necesitaron se encontraron con que muchos estaban vacíos, ya que las soldaduras de los mismos habían cristalizado a causa de las bajas temperaturas.

Por otra parte, el esfuerzo de arrastrar los trineos requería la ingesta de unas 5,000 calorías y en aquella época, salvo probablemente los *inuit*, no se conocía la importancia de seguir una dieta muy grasa. Scott llevaba una gran cantidad de carne seca (pemmican) que no era demasiado rica en grasa. La extrema pérdida de peso motivada por el esfuerzo físico redujo también la grasa corporal, y con ella el aislamiento del frío. Aunque las causas precisas de la muerte de Scott siguen siendo objeto de debate, parece que fueron la inanición, el agotamiento, el frío extremo y el escorbuto (enfermedad provocada por una alimentación deficiente en vitamina C) las que contribuyeron a la muerte de Scott y sus hombres.



Scott también demostró una gran dedicación a la ciencia. Mientras que Amundsen se limitó a llegar al Polo y volver con vida, la expedición de Scott era eminentemente científica. Aunque estaban muriendo, Scott y Wilson se detenían a recoger muestras geológicas, de las cuales portaban unos 14 kg cuando murieron. Aunque la doble motivación de la expedición comprometía el ya de por sí reducido margen de seguridad de la expedición, la ciencia era importante. Entre las muestras encontradas junto a Scott había un pedazo de hulla extraído en la Cordillera Transantártica, lo que probaba que el continente debía haber tenido un clima templado en un pasado lejano. Este descubrimiento fue de la mayor importancia para la geología, ya que añadía evidencias de peso a favor de la teoría tectónica de placas. Los expedicionarios tomaron datos meteorológicos prácticamente hasta su muerte. Los distintos objetivos de ambas expediciones destacan las diferentes soluciones a los problemas y decisiones tomadas por sus respectivos líderes.

Los miembros de la partida de relevo que encontró a Scott y sus compañeros seis meses después de su muerte, señalaron el punto exacto donde habían perecido mediante un montículo de nieve coronado por una cruz de basta factura; algo después, antes del regreso del *Terra Nova* en enero de 1913, los carpinteros del barco hicieron una gran cruz de madera donde grabaron los nombres de los fallecidos y el verso del poema *Ulysses* de *Tennyson*: "Luchar, buscar, encontrar y no rendirse jamás". Esta cruz fue colocada sobre Observation Hill, colina que domina Hut Point (donde estaba el cuartel general de Scott en cabo Evans). Scott y sus camaradas murieron en un glaciar muy próximo al mar. En la década de 1970, Sir Peter Scott, el único hijo del capitán Scott visitó tan modesto memorial. Pocos meses más tarde, los restos de Scott y sus camaradas fueron arrojados al mar.

El connotado escritor austriaco, Stefan Zweig imaginó los últimos momentos de Scott: "Solo, en medio del silencio más gélido que un ser humano haya respirado jamás, es heroicamente consciente de la fraternidad que vincula a su nación, a toda la humanidad (…) Con los dedos cada vez más rígidos, el capitán Scott escribe".

Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlo.

8.4 Resumen: El Balanced Scorecard



Materiales adicionales en la Web

Consulte la ***Presentación 08 El Balanced Scorecard***

- Repáselo. ¿Refleja lo más importante del texto del capítulo 8?

Realice su propio resumen

Haga su propia exposición del Balanced Scorecard

Existe una diferencia fundamental entre lo que se planea y los resultados que se obtienen, en algunos casos efectivamente por una inadecuada lectura de los factores de entorno (internos y externos), pero en muchos otros por una deficiente implementación de las estrategias, lo cual resulta más dramático.

Una planeación es tan buena como su implementación. No importa cuán bueno sea el plan: si su progreso no se evalúa periódicamente, el plan va a fracasar en lograr los cambios requeridos. El proceso de seguimiento es quizás el paso más importante en el plan de implementación.

En general, el seguimiento efectivo se debe hacer a través de un sistema integrado de control y debe contemplar los siguientes aspectos:

- Ser conducido en forma regular.
- Debe tener indicadores adecuados que midan el desempeño de los objetivos.
- Que se cuente con la información oportuna y suficiente para la toma de decisiones.
- Identificar actividades que no tengan un propósito en la consecución de las estrategias.

El sistema integrado de control de gestión es la retroalimentación al plan estratégico y actúa más bien para ayudar a lograr los objetivos, más que como un sistema coercitivo, que es el enfoque tradicional del control. Este sistema se conoce como Balanced Scorecard y hasta antes de su desarrollo no existía una manera eficaz de realizar adecuadamente el control de gestión.

En el pasado la mayoría de los sistemas de medición en las compañías se caracterizaba por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. El Balanced Scorecard es una herramienta estratégica porque obliga al desarrollo de indicadores interdependientes. La filosofía detrás del Balaced Scorecard es el balance adecuado de indicadores en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera, asociada al control de la salud financiera de la organización.
- Perspectiva del cliente, que corresponde a los índices de calidad y satisfacción del cliente.
- Perspectiva de procesos internos, orientado al control de los elementos de la cadena de valor.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo, que corresponde a los indicadores que miden el desarrollo y competencia del personal.

El Balanced Scorecard sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una organización y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

8.5 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Es la diferencia principal entre el modelo antiguo de control y el Balanced Scorecard.

a. La asignación de recursos

b. La interdependencia de los indicadores

c. La metodología de control

2. Es una de las razones por la que los indicadores financieros no son suficientes para medir el éxito de la organización.

a. No sirven para medir el valor comercial de la organización

b. No permiten saber los ingresos reales de la organización

c. No consideran otros costos

3. Es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo, brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes.

a. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

b. Perspectiva de procesos internos

c. Perspectiva de clientes

4. Describe todas las actividades sustantivas de una organización, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio.

a. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

a. Perspectiva de procesos internos

a. Perspectiva de clientes

5. Involucra el desarrollo de personas, sistemas y clima organizacional

a. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

b. Perspectiva de procesos internos

c. Perspectiva de clientes

6. Sus indicadores son los más usados y representan el resultado de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que refleja las metas a largo plazo.
 - **a.** Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
 - **b.** Perspectiva de financiera
 - **c.** Perspectiva de clientes

7. Es cualquier combinación de conocimientos, habilidades y actitudes específicas que permiten crear ventaja competitiva.
 - **a.** Competencias de mercado
 - **b.** Competencia organizacional
 - **c.** Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

8. Es una de las áreas de las cuales se nutre el proceso de implementación del Balanced Scorecard que comienza con la visión de la organización
 - **a.** Desarrollo de la estrategia
 - **b.** Organización de aprendizaje
 - **c.** Desarrollo de sistemas de información

9. Es una de las áreas de las cuales se nutre el proceso de implementación del Balanced Scorecard que involucra la recolección de datos para el análisis.
 - **a.** Desarrollo de la estrategia
 - **b.** Organización de aprendizaje
 - **c.** Desarrollo de sistemas de información

10. Es una de las áreas de las cuales se nutre el proceso de implementación del Balanced Scorecard que tiene que ver con la acumulación del conocimiento y experiencia para realizar mejoras al funcionamiento.
 - **a.** Desarrollo de la estrategia
 - **b.** Organización de aprendizaje
 - **c.** Desarrollo de sistemas de información

Actividades adicionales



Organice en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard los objetivos estratégicos elaborados para:

- El caso de estudio Gamo S.A.
- Su organización

8.6 Contenido interactivo

El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa conceptual

Autoevaluación

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

The philosophy and practice of management by objetives

Páginas Web recomendadas

- Observatorio de la economía latinoamericana
- Selected Works
- Ingenia Soluciones Tecnológicos
- Slideshare present youlsef
- Palladium Group Inc.
- Balanced Scorecard Institute Business Sgtrategy Consultants
- Tantum strategy & results
- Cacit Group
- Cuadro de Mando del Dr. Alfonso López Universidad de Zaragoza

* Presentación

08 El Balanced Scorecard

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

8.7 Bibliografía

Hamel, Gary y Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.

Jackson, F. y Morgan K. *Estrategias de excelencia organizacional*. Prentice Hall, 1998.

Kaplan, R. y Norton, D., *The BSC: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.

Kaplan, R. y Norton, D., *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000, 1997.

Kaplan, R. y Norton, D., *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000, 2001.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, R. y Norton, D., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business Press, 2004.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Alignment*, Boston, Harvard Business Press, 2005.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Press, 2008.

Lawrie, Gavin y Cobbold, Ian. "*Third Generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control tool*". International Journal of Productivity and Performance Management, 2004.

Lawrie, Gavin y Cobbold, Ian. *Strategic Alignment: Cascading the Balanced Scorecard*. Ernst & Young for Business Innovation, 1998.

Lawrie, Gavin y Cobbold, Ian. *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool*. Performance Measurement Association, 2002.

Measures that matter. Cambridge, MA: Ernst & Young Centre for Business Innovation, 1998.

Niven, Paul R. *BSC Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., 2006.

8.8 Páginas Web recomendadas

Betancourt Partido y García Vidal: *"El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el organizaciónriado cubano"* Texto completo en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm

La cuarta generación balanced scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica

http://clochardmoribundo.files.wordpress.com/2007/12/balanced-scorecard.pdf

Herramienta Online Gratuita para Efectuar Análisis DAFO / FODA / SWOT

http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot.php

Presentaciones de Patricio Guitart

http://www.slideshare.net/guitartp/presentations

Otras páginas relacionadas con el BSC

www.bscol.com

www.balancedscorecard.org

www.bsc_world.com

www.tantum.com/argentina/home.htm

www.cacitgroup.com

Cuadro de Mando: Dr. Alfonso López. Universidad de Zaragoza.

www.cuadrodemando.unizar.es

- http://www.5campus.com/leccion/Cmando/INICIO.HTML
- http://www.5campus.com/leccion/Httppc/modelo.htm

Artículo la planificación y sus factores clave de éxito

http://www.topmanagement.com.mx/modules.php?name=Noticias&file=show&clave=52981

CAPÍTULO IX

Indicadores



"Si no lo puedes medir, no lo puedes administrar"

Robert Kaplan

9.1 Esencia del Balanced Scorecard
9.2 Los indicadores
9.3 Construcción de un sistema de indicadores
9.4 Lecciones de estrategia empresarial
9.5 Resumen
9.6 Evaluación
9.7 Contenido interactivo
9.8 Bibliografía
9.9 Paginas Web recomendadas

Objetivo

Desarrollar sistemas de indicadores.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Explicar el concepto de indicador y su importancia en el Balanced Scorecard
- Clasificar los indicadores de acuerdo con su función
- Describirá las condiciones necesarias para el diseño de indicadores
- Desarrollar sistemas de indicadores para el monitoreo y control operativos

Competencias a desarrollar

- Habilidad de control (CO).
- Análisis de problemas (AP).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Adaptabilidad (AD).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

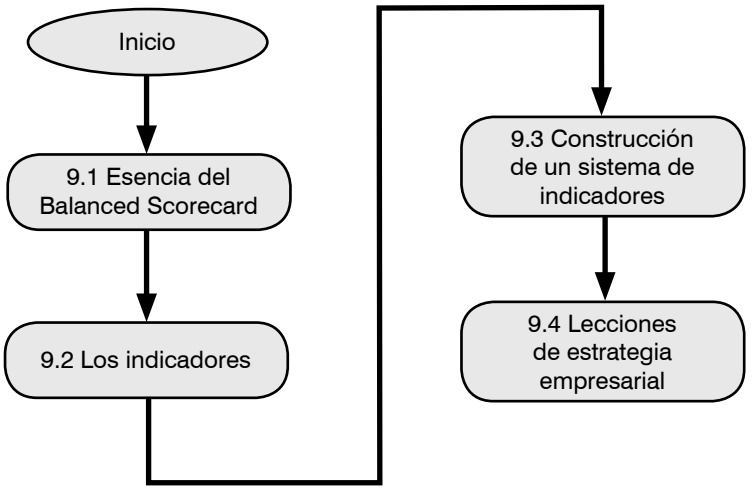
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Entiende el concepto de indicador
- Conoce las características y condiciones en la definición de indicadores
- Entiende los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad
- Conoce la diferencia entre indicadores de resultados e indicadores de desempeño
- Desarrolla cuadros de indicadores
- Entiende la importancia de los niveles de desempeño de un indicador



En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



9.1 Esencia del Balanced Scorecard

La base sobre la que se sustenta el Balanced Scorecard es la elaboración del cuadro de indicadores, a través del cual es posible monitorear la ejecución de la estrategia. Los indicadores representan la traducción operativa de las expectativas a lograr en la consecución de las metas. Una buena definición de indicadores incrementará sustancialmente las probabilidades de éxito en la ejecución de la estrategia. Así, los indicadores se convierten en los signos vitales de la organización, y su monitoreo permite identificar los diversos síntomas de funcionamiento que se derivan del desarrollo de las actividades.

Los indicadores son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto en el logro de metas. Los indicadores pueden ser cantidades, métricas, números, hechos, opiniones o datos que señalen condiciones o situaciones específicas.

Supongamos que en un día caluroso deseamos encender el aparato de aire acondicionado para alcanzar un clima agradable en nuestra habitación (el objetivo), por lo que se define que la temperatura adecuada serán 22° centígrados (la meta) y la acción a seguir será ajustar el termostato hasta llegar a la meta (la estrategia). Sin embargo, si no existe una manera de saber qué tan lejos o cerca estamos de dicha meta, no podremos decir que verdaderamente tuvimos éxito en la estrategia. Así, colocar un termómetro que nos indique la temperatura dentro de la habitación es el medio de medir el desempeño en la acción de ajustar el termostato, como lo muestra la figura 9.1. El éxito se logra por aproximaciones sucesivas en la acción de ajustar el termostato.

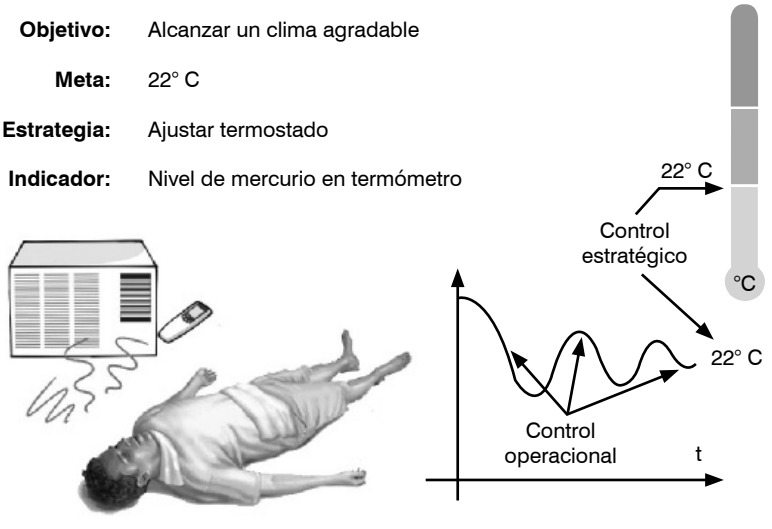


Figura 9.1 Esencia de la evaluación del desempeño.

Factores que influyen en la adopción del sistema de indicadores

Líder (gerente): es quien impulsa la adopción del sistema a nivel del equipo directivo. Posteriormente adoptan el rol de líderes los directivos que consiguen extender a su área la gestión basada en indicadores.

Motivadores

- La creciente complejidad del negocio
- El aumento de la competitividad
- La organización jerárquica
- La tecnología de producción
- Influencia de la literatura sobre BSC

Catalizadores

- Pérdida de rentabilidad de la empresa
- La implicación de los directivos
- Pérdida de eficiencia en aspectos productivos
- Falta de coordinación entre los procesos compartidos
- El análisis de los procesos internos realizado con la implantación del ERP

Facilitadores

- La autonomía del equipo directivo
- El alto crecimiento registrado en el pasado
- El deseo compartido de ser un punto de referencia en cuanto al estilo de gestión
- Inversiones en tecnologías de la información
- Situación dinámica en cuanto al estilo de gestión y a los sistemas de información
- Frecuencia semanal de las reuniones directivas

Barreras: Algunos directivos no aprovechan todo el potencial ofrecido por los indicadores. No se trata de una actitud consciente de resistencia al cambio, sino más bien deriva de:

- La costumbre de utilizar el sistema anterior de informes mensuales. Lo cual repercute tanto en cuadros de mando poco apropiados (extensos y con muchos datos), como en un uso limitado de los mismos en las tareas gestoras

(*continúa*)

Los indicadores son parámetros que miden el grado de cumplimiento de los objetivos, cualitativa o cuantitativamente.

Eficacia, eficiencia y efectividad

En todo caso el proceso de desarrollo de un indicador debe ajustarse a uno de tres criterios los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad:

- **Eficacia,** es decir, la habilidad para obtener los resultados deseados
- **Eficiencia,** que tiene que ver con la optimización de los recursos utilizados
- **Efectividad,** que se refiere a la relación entre los resultados logrados y los propuestos.

Eficacia

Eficacia se refiere al logro de resultados en relación con las metas establecidas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar aquellas que permiten alcanzar los objetivos mejor y más rápido.

La eficacia es un criterio relacionado con la calidad, ya que aún cuando el proceso de producción (o la ejecución de una actividad) deriven en un producto o un servicio, el resultado tiene que ver más con la aceptación del cliente que con las características de ese producto o servicio. Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, establecida como la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de éste.

Eficacia es el grado en que algo (producto o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien algo que no tiene valor.

Eficiencia

En economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos". En otras palabras, consiste en el uso adecuado de los recursos.

Eficiencia es lograr lo más posible con aquello que se tiene. Si una organización dispone de un determinado número de recursos que son utilizados para producir productos o servicios, "eficiente" será lograr el mayor número de productos o servicios utilizando el menor número de recursos. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtienen. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Así, eficiencia se establece como el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. Sin embargo, no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros (competencia), quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Dos factores que se utilizan para medir o evaluar la eficiencia: "Costo" "y "Tiempo".

(*continuación*)

y de control de las actividades de sus áreas.

- Una falta de convencimiento e interés sobre las bondades del sistema, que a su vez ha podido verse afectada por una falta de claridad en la propuesta de cambio.

En una organización, eficiencia implica:

- La utilización de los adelantos de la ciencia y la tecnología (o el aprovechamiento máximo de lo que ya se tiene).
- El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección.
- La elevación de la calidad de la producción.
- La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción y la utilización racional de los recursos.

Efectividad

Stephen Covey (1997) define la **efectividad** como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, es decir, es la medida del grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Este factor nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe establecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar la oferta de valor.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de las inversiones.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la rentabilidad de la producción.

Algunos ejemplos de indicadores para medir la efectividad son:

- Productividad del trabajo: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
- Gastos de materiales por peso de producción: es la relación que existe entre el consumo de material y el volumen de producción bruta.
- Gasto de salario por peso de producción: es la relación que existe entre el salario de los trabajadores y el volumen de producción.

La forma en que se relacionan la eficiencia, la eficacia y la efectividad permiten el éxito final en la implementación de la estrategia.

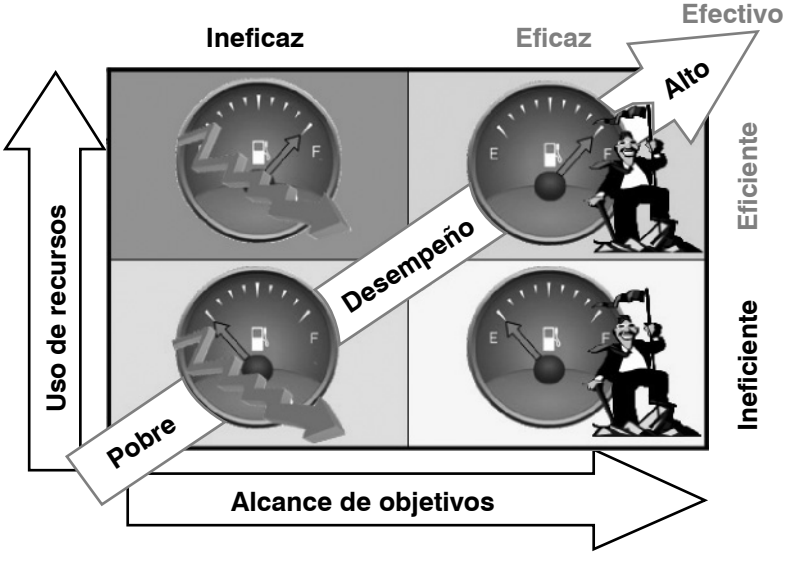


Figura 9.2 Eficiencia, eficacia y efectividad

Cuatro posibles escenarios se derivan de esta relación (ver figura 9.2):

1. Ineficaz e ineficiente: no se alcanzan los objetivos y se desperdician recursos.
2. Ineficaz, pero eficiente: no se alcanzan los objetivos, pero no se desperdician los recursos.
3. Eficaz, pero ineficiente: se alcanzan los objetivos, pero se desperdician recursos.
4. Eficaz y eficiente: se alcanzan los objetivos y se utilizan bien los recursos. Aquí es cuando se logra la efectividad.

El desempeño se refiere al nivel o grado de cumplimiento de las acciones que son relevantes para alcanzar la efectividad.

Es claro que estos dos criterios (eficiencia y eficacia) no pueden ser considerados en forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial del desempeño de la organización. Una organización exitosa debe tener un desempeño eficaz y eficiente al mismo tiempo. Esto debe considerarse seriamente al elaborar el cuadro de indicadores de control.

Sin embargo, no sólo es importante establecer un cuadro de indicadores sino que éstos sean definidos y seleccionados adecuadamente para medir verdaderamente el alcance de los objetivos y metas. Por ejemplo, un objetivo puede ser el proceso de capacitación para mejoras en la producción del grupo operativo; desafortunadamente muchas organizaciones se centran en desarrollar indicadores que miden la cantidad de colaboradores entrenados en lugar de aspectos como productividad y eficiencia. Por supuesto, los indicadores se podrán cumplir pero no necesariamente se logrará el objetivo (aunque los resultados indiquen que así es), ya que el número de personas capacitadas de ninguna forma garantiza mejoras en la producción.

Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia

¿Cómo podemos mejorar lo que hacemos?	¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?
EFICIENCIA	**EFICACIA**
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar la creación de valor
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Enfoque reactivo (del pasado al presente)	Enfoque proactivo (del futuro al presente)

9.2 Los indicadores



Un indicador se puede definir como la relación entre dos o más datos significativos de la misma naturaleza que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan

Los indicadores

Los indicadores son elementos informativos de control sobre cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño. Los indicadores son el elemento base de las técnicas de control de gestión.

Si una organización no mide lo importante, terminará midiendo lo trivial. La selección de indicadores tiene un impacto vital en la operación y dirección de la organización, y el conocimiento de los factores que influencian el comportamiento y el desempeño, se hace crucial.

La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Por qué se debe medir?
- ¿Cómo se debe medir? ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Quién debe medir y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Una forma común de desarrollar indicadores de gestión es emplear las tres dimensiones de Economía, Eficiencia y Eficacia. Las medidas básicas al construir las tres E's son:

- Costo. El dinero utilizado para adquirir recursos.
- Los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) empleados para proveer el servicio.
- El servicio proporcionado al usuario, en términos de tareas completadas.
- Resultado. El impacto y valor real del servicio entregado.

(*continúa*)

información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la gestión y resultados de la organización. Reportan la variación entre el resultado real y el resultado esperado en un determinado momento de la ejecución de la estrategia.

En general, más de la mitad de los indicadores se pueden extrapolar de sistemas y de procedimientos existentes y muchos otros se pueden establecer con base en indicadores genéricos. Un cierto tipo común de indicadores incluyen cocientes, porcentajes, posicionamiento e índices. Los cocientes son buenos para expresar relaciones críticas mientras que los porcentajes son buenos para expresar una tendencia total en un cierto plazo. Los indicadores de posicionamiento son adecuados para las compañías bien posicionadas en el mercado que intentan mejorar su posición competitiva. Sin embargo, para las compañías poco posicionadas esta forma puede ser demasiado ambiciosa.



En los contenidos interactivos podrá descargar:

- La guía para la implantación de sistemas de indicadores Norma UNE 66175:2003.

Localice, si la hay, la norma correspondiente a su país: comente en el foro sus principales diferencias y realice una propuesta para normalizar los sistemas de indicadores en su organización. Si no existe la norma tome los elementos necesarios para realizar sus propuestas de normalización. Fundamente sus argumentos.

Clases de indicadores

Con base en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los indicadores se pueden clasificar en dos clases:

- Indicadores de desempeño
- Indicadores de resultados

Los indicadores que miden la consecución del objetivo los denominaremos indicadores de resultados (de efecto), mientras aquellos que permiten realizar ajustes en la operación los llamaremos de desempeño (causales). Ambos representan el conjunto de indicadores que se pueden establecer para desarrollar el tablero de control de una organización. En alguna literatura se les puede conocer con otros nombres. La tabla 9.1 presenta algunos de ellos.

Tabla. 9.1 Clases de indicadores (sinónimos)

Indicadores de desempeño	Indicadores de resultados
De entrada	De salida
Internos	Externos
Predictivos	Reactivos
Dinámicos	Estáticos
Causales	De efecto
Prospectivos	Retrospectivos
Independientes	Dependientes
Key Performance Indicator (KPI)	Key Business Indicator (KBI)

(*continuación*)

Los indicadores deben ser:

- Consistentes con la estrategia
- El número total de indicadores por mapa estratégico no debe superar los 25
- Hasta que no se consiga una clara medición y expresión del objetivo, éste debe ser objeto de revisión
- Lo más cuantitativo y numérico posible
- Pensados como un sistema de gestión
- Priorizar su derivación: no es conveniente seleccionar más de dos o tres indicadores por objetivo.
- Simples

Los indicadores son instrumentos para ayudar a medir, comunicar y completar al objetivo.

Una forma de entender la naturaleza de estas dos clases de indicadores es haciendo una analogía con la medicina. Para ciertas enfermedades o padecimientos cuyos síntomas no son claros o no es posible diagnosticarlos por métodos tradicionales, hay dos maneras de encontrar respuestas: haciendo una biopsia, en la que se analiza un fragmento de tejido buscando anomalías que permitan hacer el diagnóstico y con base en ello iniciar un tratamiento que puede curar al paciente. O también, es posible saber el tipo de padecimiento haciendo una necropsia en la que se puede diagnosticar, aunque desafortunadamente ya no haya manera de revivir al paciente; se puede saber qué pasó pero no hay forma de revertir el resultado.

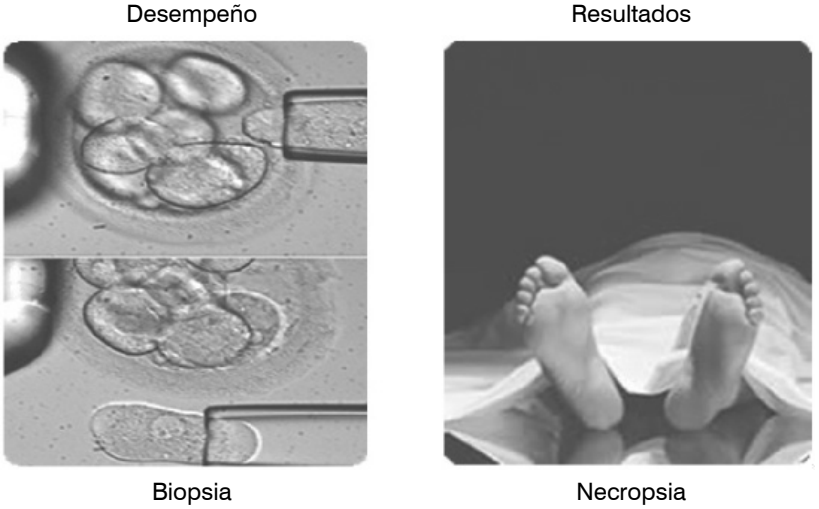


Figura 9.3 Indicadores de desempeño y de resultados.

Los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior son causales de los resultados de nivel superior. Con ello es posible reconocer dependencias con las que se puede entender el funcionamiento global de una organización. Asimismo, los indicadores son relevantes para los objetivos estratégicos específicos que miden, por lo que podría no ser relevante para otro.

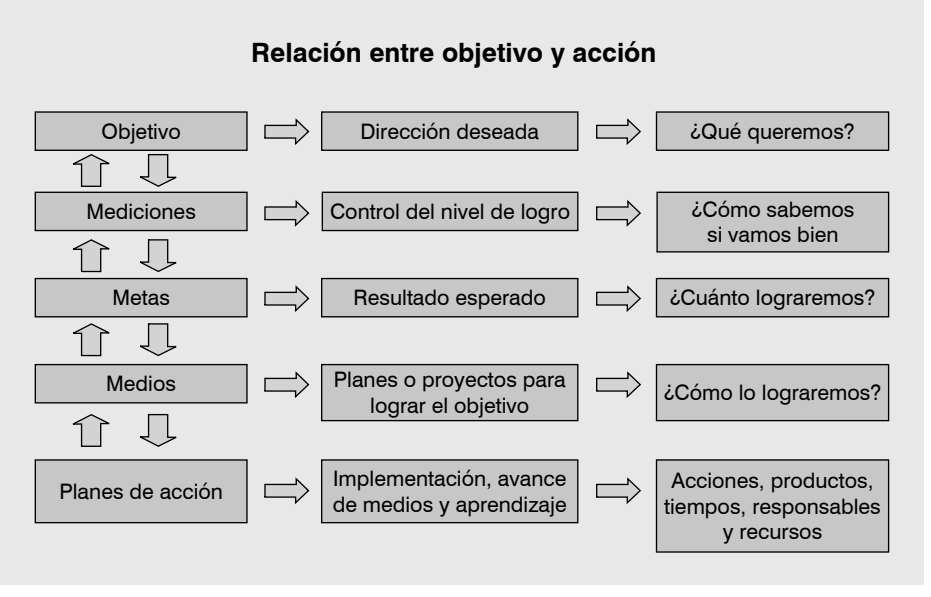


Figura 9.4 Relación entre objetivo y acción.

Indicadores de desempeño

Son aquellos que conducen cambios en la organización (KPI – Key Performance Indicator). Esta clase de indicadores se les llama indicadores líderes puesto que empujan a resultados finales dentro de la organización. Un lugar típico para estos indicadores son las perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Desarrollo.

Entre los ejemplos que se pueden mencionar se incluyen el número de contratos cerrados con clientes, índice competitivo de precios, el tiempo de respuesta de servicio, y el número de productos entregados. Si la organización necesita cambiar rápidamente, entonces se necesitan incluir una cantidad importante de estos indicadores en el Balanced Scorecard.

Se reconoce un indicador de desempeño, debido a que:

- Dicen cómo se hace el trabajo de momento a momento
- Muestran pasos a seguir día a día

- Son más accesibles a gente de línea
- Se pueden asociar con una persona responsable de sus consecuencias
- Generalmente miden procesos o el desempeño de ellos

Indicadores de resultados

Por otro lado, están los indicadores que miran al pasado, son los del tipo histórico y se conocen como indicadores de resultados (KBI – Key Business Indicator) que nos demuestra un resultado final. Esta clase de indicadores dominan la mayoría de los sistemas de medición. Cerca del 70% de todos los indicadores tienden a caer en esta categoría. Los ejemplos incluyen la mayoría del tipo financiero (retorno de inversión, crecimiento en las ventas, el valor económico agregado, etc.) y muchos de la perspectiva del Cliente (rentabilidad de la producción, retención del cliente, índice de productividad del empleado, etc.).

Se reconoce un indicador de resultados, ya que:

- Reflejan resultados de decisiones pasadas
- Generalmente no son claros para el personal operativo
- Nadie se siente responsable por el resultado (ya que involucra a varios en sus consecuencias)



Actividades y tareas

Suponga que desea desplazarse en automóvil del lugar en que se encuentra a la ciudad más cercana (el objetivo). Su interés es llegar en el menor tiempo posible, medido en minutos u horas (la meta); o tal vez con el menor consumo de gasolina, o quizá está de vacaciones y prefiere ir disfrutando los poblados pintorescos antes de llegar a su destino. Cualquiera que sea el objetivo y la meta (o metas), seguramente establecerá estrategias diferentes (o con variaciones), por lo que habrá que medir a través de indicadores tanto el éxito de la estrategia como el alcance de los objetivos y metas.

- ¿Qué estrategias se podrían establecer para cada una de las metas mencionadas?
- ¿Cuáles serían los indicadores de desempeño y de resultados para medir el éxito de las estrategias en la consecución de los objetivos y metas?

(*continúa*)

(*continuación*)

Suponga ahora que desea bajar de peso (objetivo). Las distintas razones por las que se decide a bajar de peso condicionan las metas y las estrategias, así como sus indicadores.

Establezca objetivos según las diferentes razones que se le ocurran para bajar de peso

- ¿Cuáles podrían ser las diferentes metas en el objetivo de bajar de peso?
- ¿Qué estrategias se seguirían para ello?
- ¿Qué indicadores de desempeño y resultados se puede establecer para cada una de las metas?

Ahora no suponga:

a) investigue qué área de su organización tiene exceso de gastos. Si usted desea reducirlos; éste es su objetivo.

Establezca metas según las diferentes razones que se le ocurran para reducir costos

- ¿Cuáles serán las diferentes metas en el objetivo de reducir costos?
- ¿Qué estrategias seguirá para ello?
- ¿Qué indicadores de desempeño y resultados se puede establecer para cada una de las metas?

b) investigue al menos un proceso interno en su organización que tenga elementos que parecen duplicados o innecesarios. Si usted desea reducirlos (optimizarlos); éste es su objetivo.

Establezca objetivos según las diferentes razones que se le ocurran para reducir la secuencia de pasos en el proceso

- ¿Cuáles serán las diferentes metas en el objetivo de reducir pasos?
- ¿Qué estrategias se seguirá para ello?
- ¿Qué indicadores de desempeño y resultados se puede establecer para cada una de las metas?

Entregue como evidencia la propuesta resultante de su trabajo.



Conclusión:

Un objetivo puede tener varias metas. A su vez una meta puede tener varias estrategias que deriven en uno o varios indicadores. Se deberán establecer tantos como se considere necesario para medir el éxito del objetivo.

Sistemas de indicadores

Otra manera de mirar a los indicadores es entender la relación entre los indicadores de desempeño y los indicadores de resultados. Así, la perspectiva del cliente, por ejemplo, se puede analizar desde el punto de vista de los dos grupos de indicadores, donde para conservar a clientes (indicador de resultados) debemos observar uno o más atributos en la generación valor al cliente tales como el tiempo de respuesta de servicio o la calidad en el servicio (indicadores de desempeño).

Por otro lado, los indicadores de la perspectiva del Cliente a su vez son condicionados por los indicadores de las perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se puede decir entonces que básicamente las actividades en las perspectivas de Aprendizaje y crecimiento y Procesos Internos tienen repercusiones en los resultados de las perspectivas del Cliente y Financieras. Finalmente, Perspectivas, Objetivos, Indicadores y Metas se deben colocar en un cuadro que permita visualizar en una sola figura todo el panorama de la estrategia organizativa (ver figura 9.4).



Figura 9.4 Panorama del Balanced Scorecard.

Los cuadros de indicadores representan la base del Balanced Scorecard, permitiendo ver en panorama el comportamiento global de la organización en la realización de las actividades y programas para alcanzar los objetivos y metas. Un ejemplo de este cuadro de indicadores se puede observar en la tabla 9.2.

Tabla. 9.2 Cuadro de indicadores

Perspectivas	Objetivos (asociados a…)	Indicadores	Metas	
			Año 1	Año 2
Financiero	Máximos rendimientos Utilización de activos Crecimiento en ingresos	Retorno en equidad Tasas de utilización % incremento en ingresos	12% 7% +11%	13% 8% +11%
Cliente	Retención del cliente Servicio al cliente Relaciones con el cliente	% Retención Resultado de la encuesta % de llamadas del cliente	75% 85% 35%	75% 88% 40%
Procesos internos	Entrega rápida Servicio eficaz Costos óptimos Utilización de recursos	Tiempo de entrega Tiempo solución % del costo de ventas Productividad	15m 68% 66% 77%	14m 69% 64% 80%
Aprendizaje y crecimiento	Dominio de habilidades Satisfacción del empleado Líderes excepcionales	Tasa de dominio Índice de la encuesta Graduación de 5 puntos	65% 75% 4.5	68% 77% 4.8

Condiciones para el diseño de indicadores

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en cada actividad – productiva, de resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que es necesario considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Cada indicador establecido debe medir exactamente las actividades o los procesos a los que se desea dar seguimiento, de manera que se garantice el alcance de las metas y objetivos. Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberán reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Durante el establecimiento de indicadores recurrentemente se cae en errores que pueden evitarse tomando en cuenta las siguientes recomendaciones (véase la tabla 9.3).

Tabla. 9.3 Errores en la definición de indicadores.

Errores	Cómo evitarlos
Los indicadores que miden la actividad en lugar del desempeño proporcionan datos menos útiles y producen una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Concentrarse en indicadores de corto plazo debido a la presión por un desempeño inmediato, a expensas de indicadores de largo plazo limita el crecimiento de la organización.	Debe asegurarse la inclusión de objetivos de corto, mediano y largo plazo, dándoles la importancia y espacio adecuado en las revisiones periódicas.
La falta de dominio en la medición de los indicadores, pueden ocasionar que éstos sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenos sistemas de medición, así como entrenamiento a las personas responsables.
Demasiados indicadores financieros, pueden descuidar el desarrollo de áreas esenciales de la organización.	La metodología del Balanced Scorecard ayuda a balancear la cantidad de indicadores necesarios para que la organización crezca equilibradamente.
Se puede presentar la manipulación de la información del indicador para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores dependientes entre ellos, de manera que un indicador pueda validarse con otro.
Determinar indicadores que si bien son interesantes como información, no son útiles o necesarios para monitorear la operación.	Validar que los indicadores realmente sirvan para el logro de los objetivos clave, cuestionando su repercusión en el alcance de los mismos.
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Enfocarse en indicadores en cuyo resultado se observe un efecto cascada hacia otros indicadores, repercutiendo en el logro de los objetivos clave.
Usar indicadores diferentes para comparar actividades similares puede generar sentimientos de injusticia y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	Los indicadores se deben definir específicamente según su posición dentro de la cadena de valor, sin importar si las actividades que miden sean similares. Por lo tanto, la comunicación de estas consideraciones debe ser muy clara.

La figura 9.5 muestra las características y atributos para el diseño de un sistema de indicadores que son:

En su definición

- Medible
- Pertinente
- Comprensible

En la obtención de datos

- Práctico
- Oportuno y preciso
- Rentable

En el seguimiento

- Confiable
- Válido

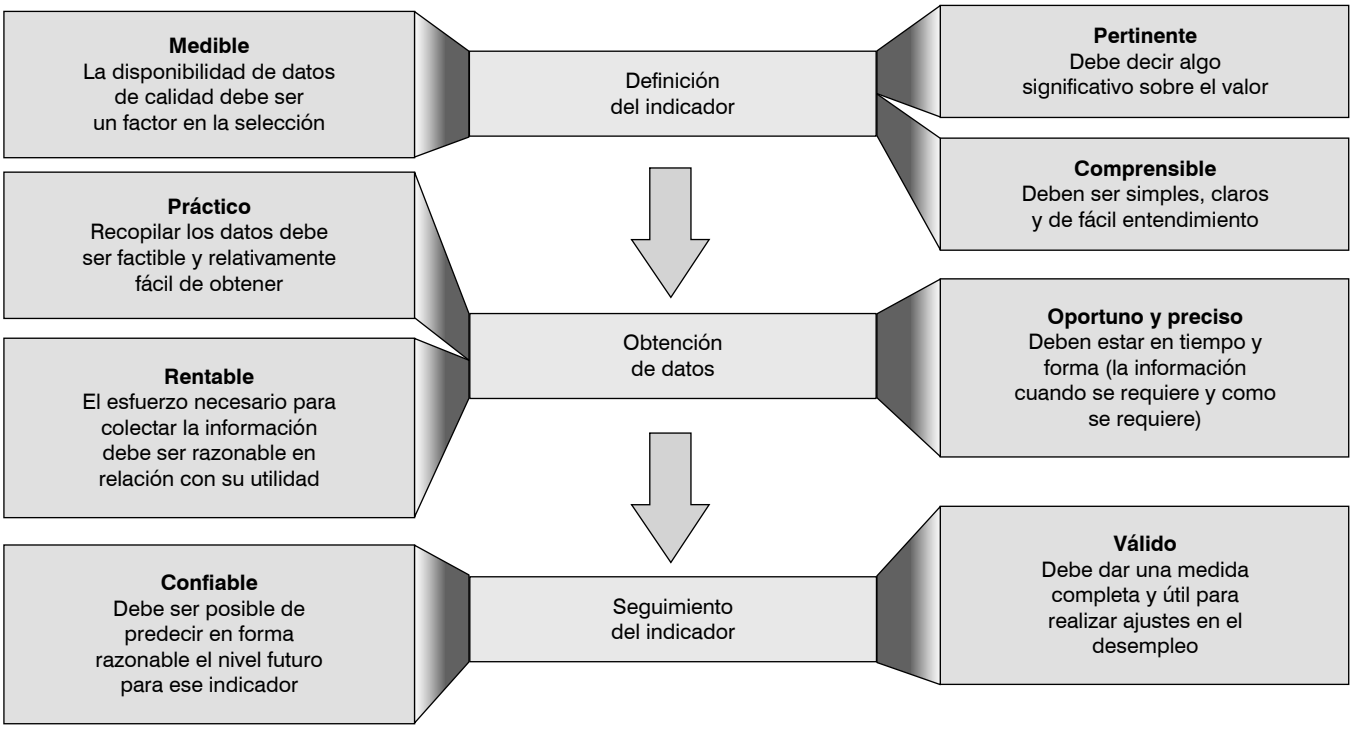


Figura 9.5 Características y atributos de los indicadores.

Medible

El desarrollo de todo indicador debe estar condicionado a la disponibilidad de datos e información para su seguimiento. Detrás de cada indicador debe existir un sistema de medición, por lo que es importante analizar todas aquellas fuentes de información existentes para saber si se contará con los datos cuando se les requiera.

Si no es posible conseguir los datos, el indicador deberá descartarse por completo. Sin embargo, si la necesidad del indicador es crítica para los objetivos de la organización, se deberá considerar seriamente la posibilidad de adquirir los sistemas o medios para la obtención de dicha información.

Pertinente

Los indicadores que se establezcan deben ser tomados en cuenta y tener importancia en las decisiones que se hagan sobre la base de ellos. En cualquier área o sección de la organización se pueden hacer mediciones sobre un sinnúmero de características, comportamientos, situaciones; pero ¿para que se hace cada una de éstas? ¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida? El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

El grado de pertinencia de un indicador es relativo al conjunto de mediciones que se va a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento. Asimismo, a medida que se coloca un sistema bajo control, se puede obviar un conjunto de indicadores y ello nos ayuda a concentrarnos en otras que requieren mayor dedicación.

Comprensible

Los indicadores serán revisados por diferentes niveles dentro de la organización, de manera que deben ser de fácil entendimiento para todos, no sólo para quien tiene la responsabilidad de desarrollar la actividad asociada a ellos. Aquellos indicadores que resultan complejos de entender y analizar simplemente son ignorados, perdiendo sentido e importancia para los fines que fue desarrollado.

Cuando un indicador tiene que ser "traducido" para su análisis, se corre el riesgo de cometer errores de interpretación de quien lo traduce, por lo que se puede producir el efecto del "teléfono descompuesto", que puede ser tan grave como la inexistencia del indicador.

Práctico

Las medición de los indicadores debe ser menos complicada de obtener que la tarea que están midiendo. Normalmente la información que se recaba del indicador es responsabilidad del encargado de ejecutar la actividad objeto de la medición, por lo tanto, se debe asegurar de que los recursos y tiempo requeridos para ello no terminen afectando en eficiencia y eficacia de la propia actividad.

Los indicadores adecuados son aquellos que se obtienen como parte de la operación misma, sin necesidad de disponer de controles o recursos adicionales. Indicadores simples y fáciles de implementar son lo más recomendable, sobre todo si no se tiene sistemas de información disponibles para la recolección de los datos.

Oportuno y preciso

Los indicadores son importantes debido a que son la base en la toma de decisiones, ya sea para prevenir o para corregir situaciones que se pueden salir de los límites de tolerancia. Por ello, la necesidad de contar en tiempo con la información procesada de la manera más adecuada es un requisito al que deben atenerse quienes diseñen un sistema de medición. Un indicador del que no se dispone de información en el momento en que se necesita, es un indicador inútil y que puede retrasar o afectar la toma de decisiones.

Asimismo los indicadores deben reflejar fielmente la magnitud que desea analizar o corroborar, por lo que el instrumento de medición, así como las escalas definidas (unidades de medida en longitudes, distancias, tiempos, capacidades, etc.) y el número de muestras deben ser cuidadosamente establecidas para evitar hacer conversiones innecesarias o muestreos adicionales.

Por otro lado, el personal responsable de la información debe tener el entrenamiento adecuado para evitar errores de captura o interpretación.

Rentable

Debe existir un balance entre los costos incurridos para la medición de un indicador y los beneficios y relevancia de la decisión que se toma con los datos obtenidos.

En muchos casos se incurre en costos muy altos en la adquisición de sistemas de medición que resultan complejos de manejar o consumen más tiempo del necesario, para finalmente dejarlos por sistemas manuales más prácticos. Este es un error común que debe ser revisado antes de establecer el sistema de indicadores.

Confiable

Es importante tomar en cuenta que la medición de los indicadores es un acto repetitivo y de naturaleza periódica. Se debe estar seguro de que en cualquier momento se podrá obtener información consistente que permita hacer comparaciones a lo largo del tiempo.

Para estar seguros de que las mediciones del indicador proporcionan información adecuada para la toma de decisiones, se debe revisar periódicamente el sistema de obtención de datos y realizar predicciones respecto de cambios en las variables que mide el indicador. Eso proporcionará la certeza y la tranquilidad de que los ajustes que se realicen lleven a los resultados esperados.

Un indicador que de manera esporádica o por excepción arroja datos erróneos o carentes de sentido, sin razón aparente, puede generar falta de credibilidad en el

origen de los datos, el método de medición o en la forma en que se calcula, cuestionando su utilidad. Así, antes de liberar los sistemas de indicadores, se deben hacer ejercicios de validación con datos históricos para asegurarse de que los valores que se obtengan coincidan con los resultados también históricos.

Aún así, en la operación cotidiana es posible que existan estas excepciones, por lo que habrá que analizarlas para que, en lugar de errores, sean consideradas seriamente como anomalías causadas por la acción misma de las actividades operativas, sirviendo como alarmas confiables.

Válido

En muchas ocasiones se desarrollan indicadores que sirven poco o nada para medir realmente el logro de los objetivos estratégicos. Es importante, por muy duro que sea, cuestionar la validez de cada indicador siendo críticos al analizar la repercusión real de su medición en los resultados esperados.

Como ya se ha mencionado, muchas organizaciones logran los objetivos en el papel, pero en la práctica se han movido poco o nada de su situación actual causando eventualmente el fracaso de las estrategias; esto se debe a que se establecen indicadores que se cumplen pero que no tienen ninguna trascendencia en el logro de los cambios que se requieren. Grandes empresas han ido a la quiebra por este tipo de fallas gerenciales, en donde aparentemente todos trabajan y se esfuerzan, pero en realidad nada sucede.

9.3 Construcción de un sistema de indicadores

Como se ha expuesto, el secreto del éxito en la implementación de la estrategia es la elaboración de un cuadro de indicadores acertado, que permita medir efectivamente los avances en las actividades de consecución de las estrategias. Cada indicador se convertirá en un elemento del tablero de control gerencial con el cual no sólo será más simple observar la estrategia organizacional en su conjunto, sino más sencillo darle seguimiento a cada uno de los parámetros de ella.

El sistema de indicadores se convierte en pieza clave de la metodología de orientación a resultados del Balanced Scorecard, ya que al ser más específico evita ambigüedades en la asignación de responsables.

Como se ha mencionado, con los sistemas de indicadores monitorear a la organización equivale a conducir un vehículo. No es necesario conocer a fondo el detalle de la operación en tanto se tenga un resumen confiable del desempeño de los indicadores y sus tendencias (ver figura 9.6).

Sistemas de control de gestión

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido; la clave de éste consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente. Es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene el objetivo de proporcionar información permanente e integral a los administradores con responsabilidades de planeación y control sobre el desem-

(*continúa*)

(*continuación*)

peño de sus funciones, que les permita autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. Sin embargo, los sistemas de gestión presentan paradigmas que generan resistencia a la hora de la medición:

1. La medición precede al castigo. Infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que "miden" los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea rechazo.
2. No hay tiempo para medir. Muchos empleados tratan a los indicadores de gestión como un trabajo extra de sus tareas diarias, debido a que no se percatan que éstos son la clave de de la mejora en el desempeño.
3. Medir es difícil. La medición es difícil en tanto lo realice la persona equivocada. Si bien es cierto que en algunos casos es necesario mediciones especiales, en muchos otros basta con emplear matemáticas sencillas, como reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.
4. Hay cosas imposibles de medir. Aunque existe la posibilidad de la excepción a la regla, normalmente los indicadores, al ser parte del proceso que miden, suelen ser factibles de obtener.
5. Es más costoso medir que hacer. Según esto no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización. Sin embargo, hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

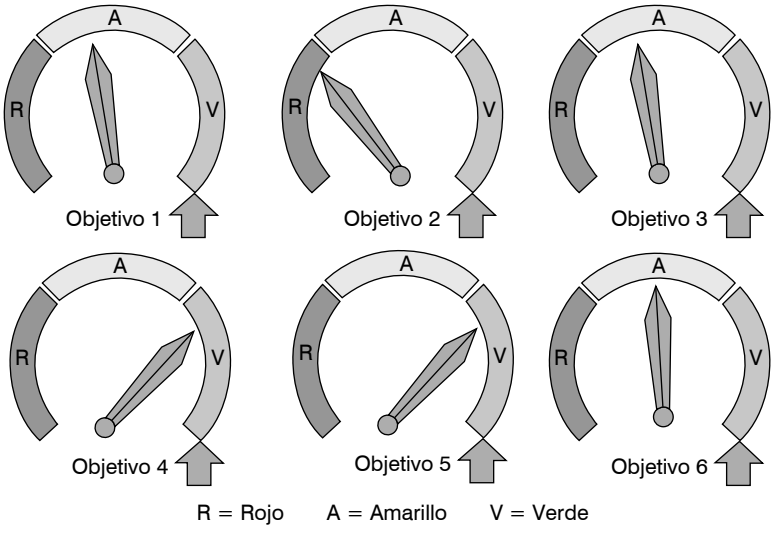


Figura 9.6 Tablero de control.

La construcción de un sistema de indicadores es un proceso sencillo de siete pasos:

1. Selección de los indicadores
2. Establecimiento de los medios de verificación
3. Cálculo y recopilación de los indicadores
4. Representación del indicador
5. Asignar responsables
6. Niveles de desempeño y tendencias
7. Construcción del cuadro de indicadores

Selección de los indicadores

Existe una gran variedad de indicadores que se pueden establecer, y probablemente todos ellos pueden resultar interesantes para la organización. Sin embargo, no todos serán capaces de mostrar resultados que deriven en los cambios esperados de la estrategia. La base de la definición del indicador resultará del análisis de las metas establecidas.

Asumiendo que la meta refleja fielmente el espíritu del objetivo, entonces el indicador que se busca suele aparecer naturalmente. La pregunta que surge para tal efecto es: ¿qué factor permitirá obtener datos para medir la meta? Así, para la meta asociada a las ventas, el indicador natural es el ingreso por periodo (mensual, bimestral, etc.).

Ahora bien, no todos los indicadores suelen ser obvios. Por ejemplo, para metas asociadas con productividad los indicadores se pueden establecer sobre la base de distintos recursos tales como recursos materiales, mano de obra o capital. En este sentido hay que tomar en cuenta aquellos indicadores que son rentables para la organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención. Si la inversión de capital es crítica, entonces la productividad será medida sobre indicadores que minimicen el costo. Por otro lado, si la mano de obra es el factor crítico, entonces la productividad será medida con indicadores de eficiencia laboral.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

En muchos casos nos encontraremos que la definición de un indicador equivale a la combinación de múltiples variables. Entonces se deberá encontrar la forma de integrar las variables en una fórmula que sirva de indicador. Es aquí que toma mayor importancia el uso de los sistemas de información, ya que facilitan sustancialmente la tarea de integrar variables.

Por otro lado, la dependencia causa-efecto entre indicadores también es importante a la hora de seleccionarlos. El planteamiento del Balanced Scorecard exige observar las relaciones entre objetivos y metas, condicionando a su vez el establecimiento de los indicadores. La filosofía del Balanced Scorecard es que los objetivos de las perspectivas más bajas afectan los resultados de las perspectivas de orden superior, lo que indudablemente genera dependencias.

En resumen, para priorizar los indicadores a establecer se pueden utilizar los siguientes criterios:

- Importancia de los objetivos asignados y de las acciones derivadas.
- Áreas, procesos o parámetros críticos, conflictivos o con problemas reales o potenciales.
- Costo de obtención de la información y la cantidad de recursos necesarios para establecer el indicador.
- Dependencia de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados económicos, productividad, clima laboral, etc.).
- La confiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.



Materiales adicionales en la Web

En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar un ejemplo desarrollado para la construcción de un sistema de indicadores que incluye:

- Selección de los indicadores
- Establecimiento de los medios de verificación
- Cálculo y recopilación de los indicadores
- Representación del indicador
- Asignación de responsables
- Niveles de desempeño y tendencias
- Elaboración del cuadro de indicadores

Otra forma de definir indicadores es observando las estrategias de la organización sobre el ciclo de vida del negocio, así podemos señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de los clientes, generando valor al accionista. En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado, número de clientes, cantidad de nuevos productos, etcétera.
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad. En este punto se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad, rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, Retorno de Inversión, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.) y mano de obra calificada. En esta etapa, la priorización de objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave.
- Estrategias de Madurez o Recolección. En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en este periodo donde se ha de recoger el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el Retorno de Inversión minimizando los costos resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

Establecimiento de los medios de verificación

Los medios de verificación se refieren a las fuentes de datos que se pueden utilizar para alimentar a los indicadores. Las fuentes de datos pueden provenir de muchas áreas de la organización, en tanto sean posibles de auditar:

- Registros contables
- Informes de resultados
- Sistemas de administración, control y seguimiento (ERP's, CRM's, SCM's)
- Reportes de producción
- Estadísticas
- Materiales y herramientas
- Inspección visual
- Encuestas

Para facilitar la alimentación de cada indicador, éstos deben acompañarse de una relación de medios de verificación, con la cual cualquiera dentro de la organización podrá retomar el seguimiento de los indicadores. Para definir medios de verificación se deberán seguir, al menos, los siguientes pasos:

- Identificar la fuente que genera la información sobre los resultados del indicador.
- Verificar si existen fuentes alternas como elementos de contraste sobre los resultados del indicador. Estas fuentes pueden ser generadoras del mismo dato y/o generadoras de datos complementarios.
- Determinar riesgos, limitaciones, alcances o problemas de las fuentes, los usuarios y los mismos indicadores.
- Definir un marco de referencia que le permita hacer un seguimiento a la implantación y buen uso de los medios de verificación. En este paso es recomendable documentar el resultado de este proceso para facilitar el seguimiento periódico y la revisión oportuna de los medios de verificación.

Existen dos criterios aplicables a los medios de verificación: confiabilidad y validez.

- La Confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su uso repetido produce resultados iguales.
- La Validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La relación entre confiabilidad y validez es directa y fácil de entender: un medio de verificación puede ser confiable, pero no válido; sin embargo un medio no puede ser válido si no es confiable. En otras palabras, la confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para la validez.

Cálculo y recopilación de los indicadores

Resulta trascendente establecer los **criterios técnicos** de medición de las fuentes. Estos criterios corresponden a las unidades de análisis, la forma de cálculo o medición y la periodicidad del reporte de los avances (mensual, trimestral, anual, etc.).

- Las unidades de análisis se refieren a consistencia en la métrica del indicador. Cuando se trate de tiempo, por ejemplo, deberá usarse la misma métrica para evitar confusiones; si se usan horas todos los cálculos serán en horas, si por el contrario se usan minutos, entonces todo será medido en minutos.

- La forma de cálculo es el sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado. La información del indicador puede obtenerse de cocientes, porcentajes, fórmulas, índices, reglas de tres, escalas, etcétera.
- Debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. En aquellos casos en los que pueda existir diferencia de criterios con relación a los medios de verificación, conviene especificar cuándo y cómo se hará la recopilación de los datos utilizados en el cálculo del indicador. Por ejemplo, a la hora de medir los ingresos anuales, el valor puede variar sustancialmente si se toma el 25 o el 31 de diciembre.

Por otro lado, además de establecer los criterios técnicos, el indicador debe ser especificado en forma que no pueda prestarse a malas interpretaciones. Muchas veces se emplean términos que pueden ser entendidos de varias formas ya que no están definidos con claridad, o se hace un uso particular de un término común. Con objeto de alcanzar un indicador confiable y comparable en el tiempo, es muy importante definir y aclarar aquellos conceptos que puedan ser interpretados de diferente forma. En ocasiones ayuda mucho añadir un apartado de definiciones y términos.

La definición del indicador debe hacerlo representativo del factor que se desea medir. Por ejemplo, para medir anualmente el ausentismo del personal en una organización, podría emplearse un indicador basado en el número de horas de ausentismo. Sin embargo, pueden producirse errores de interpretación debido al aumento o disminución de la plantilla, lo que afecta la cantidad de horas en modo absoluto. En este caso un indicador más adecuado sería el porcentaje de ausentismo sobre horas totales trabajadas.

Representación del indicador

Para evitar que el análisis de los indicadores se convierta en un proceso complicado, se debe seleccionar con cuidado la manera en que éstos serán representados. Entre otras, las formas de representación pueden ser:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento (líneas, barras, sectores, etc.)
- Cuadros de control
- Diagramas (histogramas, sectores, radiales, curvas, etc.)
- Cuadros comparativos
- Símbolos, dibujos, etc.

Esta forma de representación es útil para el análisis de la información, aunque para efectos de seguimiento del desempeño los semáforos son la mejor herramienta de representación.

Muchas veces es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre en forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados. De esta manera se puede conseguir un mayor grado de compromiso en la ejecución de la actividad y una mayor rapidez a la hora de modificar un desempeño bajo.

Asignar responsables

La implementación del sistema de indicadores requiere no sólo la correcta especificación de los mismos, sino también involucrar a las personas responsables de la recopilación de la información, análisis y comunicación de las conclusiones a quienes se encargarán de la toma de decisiones.

Por cada indicador es necesario asignar quién será el responsable de recopilar la información para alimentar el sistema. Esta persona normalmente es seleccionada entre las personas implicadas en los procesos, permitiendo integrar fácilmente la tarea a sus actividades habituales, sirviendo al mismo tiempo como retroalimentación de su propio desempeño, ya que cada uno puede comprender la utilidad de su participación y apreciar el impacto de su esfuerzo, redundando en la motivación y efectividad de su trabajo.

Asimismo, habrá que definir quién se encargará del análisis y conclusiones de la información del cuadro de indicadores, así como de informar sobre los resultados a las personas responsables de la toma de decisiones. La lectura de los indicadores permite visualizar la diferencia entre los resultados deseados y los resultados reales, por ello facilita la toma de decisiones y permite identificar las áreas de mejora. El análisis de la información debe tener en cuenta el conjunto de indicadores representados en el cuadro de indicadores, ya que la interpretación del resultado de un indicador puede cambiar según los resultados de los demás indicadores del sistema.

A la luz de los resultados, el encargado del área, actividad o proceso puede proponer las acciones a emprender para corregir la tendencia detectada a través del indicador. La comunicación de los resultados obtenidos permite:

- Realizar un balance de las acciones de mejora y de los resultados obtenidos.
- Poner de relieve tanto los éxitos como los fracasos, para emprender las acciones necesarias.
- Explicar los objetivos y los márgenes de mejora previstos.
- Implicar al personal de la organización

Antes de comunicar los resultados de los indicadores, es muy importante conocer el grado de confidencialidad de la información que se pretende difundir, con objeto de establecer un plan de comunicación coherente con el nivel de divulgación que se pretende obtener.

Niveles de desempeño y tendencias

El paso final en el establecimiento de un sistema de indicadores es definir los niveles de desempeño, en donde se medirá el avance de los mismos comparados contra una escala predeterminada. Esto significa que todo desempeño debe validarse, ya que sin ello no es posible saber el nivel de eficacia de una meta, y por supuesto aplica para cualquier escala, por ejemplo:

- ¿Una persona de 1.75 m de estatura, es alta o baja?
- ¿Nadar 100 metros estilo libre en 55 segundos, es nadar rápido?
- ¿Correr 400 metros en 49 segundos es correr rápido?
- ¿Un retorno de inversión de 15% es adecuado?
- ¿Un ingreso del 80% sobre la meta de ventas es bueno?

Cuando se persigue una meta se debe tener conciencia de qué valores son representativos de un buen, regular o mal desempeño, así cada responsable podrá monitorear de momento a momento el resultado de las acciones que realiza y los ajustes que deberá hacer para lograr el éxito. Tan importante es el establecimiento de la meta como los niveles de desempeño en los resultados finales.

De esta forma se podrán observar los indicadores como semáforos de avance que son fáciles de visualizar y entender a todos niveles. Un semáforo es la representación gráfica del indicador, para lo cual se establecen rangos y colores para cada rango.

Como se aprecia en la figura 9.7, un sistema de colores permite visualizar el avance en la consecución de los objetivos estableciendo una claridad en la evaluación del desempeño. El valor más alto en la escala del semáforo siempre será la meta establecida, aunque como se puede observar no se tiene que alcanzar al 100% para considerar el esfuerzo como aceptable.

Otro factor importante en el análisis del desempeño de una meta es la tendencia que presenta al momento de su observación. Por ejemplo, en un mes determinado el desempeño de las ventas de una organización puede ser aceptable (semáforo en verde), sin embargo la tendencia puede indicar una desaceleración, lo que puede implicar que eventualmente el desempeño puede llegar a niveles moderados (amarillo) o inaceptables (rojo). Por el contrario, el desempeño de la calificación del Servicio al Cliente puede indicar que está en niveles inaceptables pero con una marcada tendencia positiva en el análisis de las últimas revisiones, por lo que podría permitir esperar antes de tomar decisiones y hacer cambios drásticos.

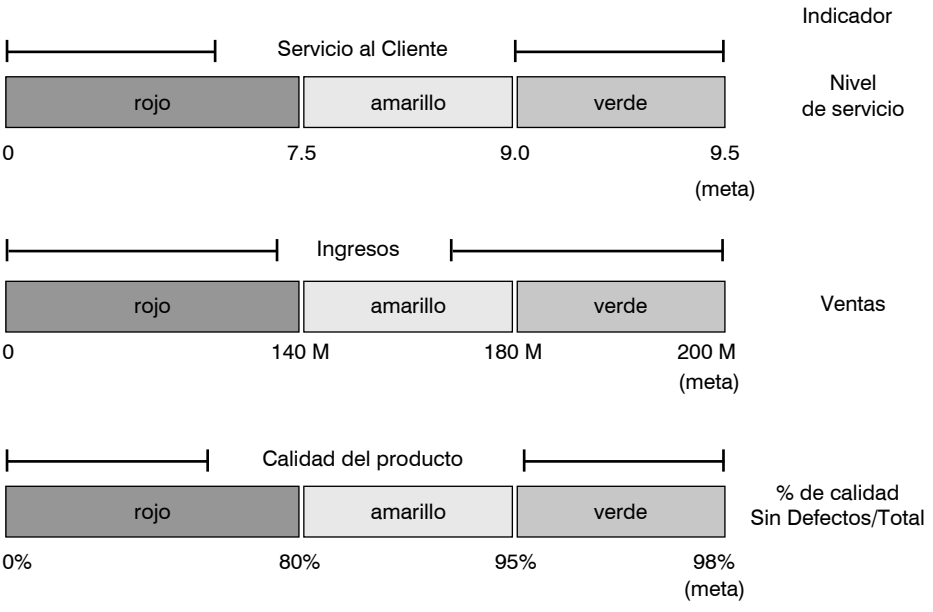


Figura 9.7 Niveles de desempeño.

Elaboración del cuadro de indicadores

A través del cuadro de indicadores se puede observar en panorama el desempeño de los indicadores y contar con elementos suficientes para tomar decisiones en la búsqueda de los objetivos propuestos. Los valores recolectados ponen en evidencia aquellos parámetros que no se ajustan a los límites establecidos y advierten sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo. También es útil para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados (ver tabla 9.4).

El cuadro de indicadores debe ser el soporte para la toma de decisiones, es por esto que se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentar sólo aquella información que resulte relevante. Un cuadro de control con un número elevado de indicadores (más de 15, por ejemplo), puede dificultar la visión de conjunto, y por tanto la toma de decisiones.
- Destacar aquellos indicadores que no evolucionan como estaba previsto
- Para aquellos indicadores que se desea analizar detalles, deben estar disponibles las formas de representación establecidas previamente.

Semáforos

Los semáforos (verde, amarillo, rojo) son una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador asociado con una actividad estratégica de la organización. Hay varios métodos para establecer el color del semáforo de un determinado indicador en un periodo dado: cuantitativos, cualitativos y por dictamen (assessment).

Cuando los indicadores están basados en fuentes de datos numéricos (indicadores cuantitativos), es muy simple establecer un criterio de evaluación, basado en el valor real, el valor esperado y el valor crítico, el que generalmente se expresa como un porcentaje del valor esperado. Supongamos que se trata de un indicador en el que "más es mejor", el color del semáforo se puede determinar de la siguiente forma:

- Verde. Si el valor real es igual o mayor que el valor esperado.
- Amarillo. Si el valor real es igual o mayor que el valor crítico pero menor al valor esperado
- Rojo. Si el valor real es menor al valor crítico.

Aun cuando casi toda actividad o proceso es posible determinarla en términos cuantitativos (incluso cuestiones perceptuales como los niveles de servicio, por ejemplo), en algunos casos no es conveniente utilizar fórmulas matemáticas para derivar métricas que permitan cuantificar el estado de un indicador. Esta situación se da sobre todo en indicadores compuestos, cuyo estado resulta del análisis de varios indicadores conceptualmente distintos.

Implementar este tipo de estado debe ser lo suficientemente flexible como para dar la libertad de construir reglas tomando en cuenta las circunstancias de cada indicador en particular. Las reglas deben permitir, entre otras cosas:

- Evaluar el estado de la totalidad de los indicadores fuente.

(*continúa*)

Tabla. 9.4 Sistema de Indicadores

Objetivo	Responsable	Meta	Indicador	Medio de verificación	1TRIM	2TRIM	2TRIM	4TRIM
Servicio al cliente	Supervisor de atención al cliente	9.5	Nivel de servicio	Calificación de la encuesta				
Ingresos	Gerente de ventas	200 M	Ventas	Estado de resultados				
Calidad del producto	Gerente de calidad	98%	% Calidad	$\frac{\text{Productos sin defecto}}{\text{Total de productos}} * 100$				

Rojo Amarillo Verde

(*continuación*)

- Evaluar el estado de la mayoría.
- Evaluar el estado de "al menos uno" de esos indicadores
- Evaluar el estado de determinado o determinados indicadores en particular. Esto es importante porque permite asignar mayor peso a un indicador en particular.

La forma común de semáforo cualitativo consiste en una serie de reglas "al menos uno". Si bien es simple de implementar, en algunos casos el esquema es demasiado estricto:

– Verde. Si todos los indicadores fuente están en verde.
– Amarillo. Si hay algún indicador fuente en amarillo pero ninguno en rojo.
– Rojo. Si algún indicador fuente está en rojo.

En algunos indicadores no será posible emplear ninguno de los métodos anteriores, sino que será necesario que un analista con los datos a la vista dictamine el estado de un indicador para un periodo dado. Lo que hará es directamente establecer el color del mismo y acompañará un informe que justifique la decisión. Como sea, siempre será posible definir semáforos para facilitar el diagnóstico en el desempeño de la implementación de los objetivos.

Es importante llevar a cabo revisión periódica del sistema de indicadores para asegurarse de que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos. Para ello es recomendable cuestionar la utilidad, el costo de recopilación de los indicadores y el esfuerzo de elaboración del cuadro de indicadores con respecto de los resultados esperados. Esta revisión puede realizarse, por ejemplo, aprovechando una revisión periódica de los objetivos de la organización, mediante una encuesta a los usuarios, analizando su utilidad para con nuevos objetivos o directamente a través de auditorías.

Un indicador puede resultar obsoleto cuando:

- Han sido definidos nuevos objetivos por la organización, o han evolucionado los ya existentes.
- Ha cambiado el responsable o el cliente de los indicadores ha cambiado las expectativas.
- El aspecto representado por el indicador no permite medir la diferencia con los objetivos o ya no es significativo para la toma de decisiones.

Cuando se demuestre que uno o varios indicadores ya no son útiles para los fines que fueron diseñados, es importante conocer la causa, ver la posibilidad de ajustarlo o finalmente desecharlo documentando las razones de su eliminación, permitiendo lugar para nuevos indicadores, lo que mantendrá actualizado el sistema, fomentando la mejora continua de la organización.

Dependiendo del mercado, sector y tipo de oferta, las organizaciones pueden desarrollar un número de indicadores para dar seguimiento a sus operaciones. Ciertamente habrá que desarrollar indicadores específicos, pero en general se podrá hacer uso de indicadores genéricos. La tabla 9.5 muestra algunos indicadores que se pueden emplear. Las métricas más comunes pueden ser unidades monetarias (dinero), índices (porcentajes), cantidades (calificaciones), relaciones (cocientes) y duración (tiempo).

Tabla. 9.5 Indicadores de uso general

Perspectiva Financiera	
- Activos totales	- Valor agregado por empleado
- Activos totales por empleado	- Tarifa de crecimiento compuesta
- Utilidad como % de activos totales	- Dividendos
- Retorno en las ganancias netas	- Valor comercial
- Retorno en activos totales	- Precio compartido
- Ingresos/activos totales	- Mezcla de accionistas
- Margen Bruto	- Lealtad del accionista
- Utilidad Neta	- Flujo de efectivo
- Utilidad como % de ventas	- Costos totales
- Utilidad por empleado	- Crédito
- Ingreso	- Deuda
- Ingreso de productos nuevos	- Deuda de equidad
- Ingreso por empleado	- Interés ganado en tiempo
- Retorno de equidad	- Tiempo de cobranza (DSO)
- Retorno en capital empleado	- Volumen ventas sobre cuentas por cobrar
- Retorno en la inversión (ROI)	- Promedio de días por pagar
- Valor Económico Agregado (EVA)	- Promedio de días en inventario
- Valor de Mercado Agregado (MVA)	- Cociente del volumen de ventas de inventario

Perspectiva del Cliente	
- Satisfacción de cliente	- Visitas del cliente a la compañía
- Lealtad del cliente	- Horas empleadas con los clientes
- Participación de mercado	- Costo de Marketing como porcentaje de ventas
- Quejas del cliente	- Número de los anuncios colocados
- Resolución de quejas	- El número de ofertas hechas
- Tasa de devoluciones	- Reconocimiento de marca
- Tiempo de respuesta por cliente	- Tasa de respuesta
- Precio directo	- Número de eventos comerciales participados
- Precio relativo vs. competencia	- Volumen de ventas
- Costo por cliente	- Participación del gasto del cliente
- Vida promedio del cliente	- Ventas por el canal
- Tiempo en relaciones con clientes	- Tamaño promedio del cliente
- Clientes perdidos	- Clientes por empleado
- Retención del cliente	- Costo del servicio por cliente
- Adquisición de clientes	- Rentabilidad del cliente
- Ingreso por clientes	- Ticket promedio
- Número de clientes	- Gastos de comercialización
- Ventas anuales por cliente	- Clasificación de clientes
- Éxito (ventas cerradas/cotizaciones)	

Perspectiva de Procesos Internos (I)	
TIEMPO - Recepción de Entrega a tiempo - Duración del ciclo de órdenes - Variación del ciclo de órdenes - Tiempo de respuesta - Ciclo de Planeación/pronóstico (tiempo) - Variación de duración del ciclo del planeación **CALIDAD** - Satisfacción total del cliente - Exactitud del proceso - Cumplimiento perfecto de la orden - Entrega a tiempo - Orden completa - Exactitud de la selección del producto - Libre de daños - Exactitud de la facturación - Exactitud del pronóstico - Exactitud de la planeación - Cumplimiento del itinerario	**COSTO** - Rotación del inventario de producto terminado - Tiempo de cobranza (DSO) - Costo de servicio - Efectivo para financiar la duración del ciclo - Costo total de entrega - Costo de mercancías - Costo de transportación - Costo de desplazamiento de inventario - Costo de manejo de material - Otros costos - Sistemas de información - Administrativo - Costo de exceso de capacidad - Costo de déficit de capacidad **OTROS/SOPORTE** - Aprobación de excepciones vs. estándar - Cantidad de mínima de órdenes - Duración de cambio de órdenes - Disponibilidad de la información

Perspectiva de Procesos Internos (II)	
- Costo promedio por transacción - Entrega a tiempo - Duración promedio del proceso - Rotación de inventario - Emisiones ambientales - Gasto de investigación y desarrollo - Participación de la comunidad - Número de patentes pendientes - Promedio de edad de patentes - Tasa de nuevos productos vs. total - Ofertas - Salidas de inventario - Tasas de utilización de personal - Tiempo de respuestas a solicitudes del cliente - Porcentaje de defectos - Re-trabajos de trabajo - Disponibilidad de la base de datos de clientes	- Duración del punto de equilibrio - Mejora de la duración del ciclo - Mejora continua - Reclamos de garantía - Identificación de usuarios - Productos y servicios en procesos - Tasa interna de reconversión - Proyectos - Reducción de desperdicios - Utilización de espacio - Frecuencia de compras devueltas - Tiempo de caída-Paros - Exactitud de la planeación - Tiempo de liberación de nuevos - productos/servicios - Nuevos productos introducidos - Número de casos de éxito

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	
- Inversión en capacitación por cliente	- Productividad por empleado
- Antigüedad del empleado	- Número de Scorecards producidos
- Porcentaje de empleados con postgrados	- Promoción de salud
- Número de empleados internos entrenados	- Número de horas para capacitación
- Ausentismo	- Inversión en investigación
- Tasa de rotación de empleados	- Inversión en nuevos productos
- Número de sugerencias de los empleados	- Logro de metas del personal
- Satisfacción del empleado	- Índice de desempeño
- Participación en planes de acción	- Desarrollo de liderazgo
- Pérdida de tiempo por accidentes	- Planeación de la comunicación
- Valor agregado por empleado	- Reportes de accidentes
- Índice de la motivación	- Tasa de información estratégica
- Número de solicitudes por empleado	- Reasignaciones de funciones internas
- Tasas de diversidad	- Administración del conocimiento
- Empowerment (número de supervisores)	- Número de violaciones éticas
- Clima organizacional	- Gastos de administración por cliente
- Tasa interna de comunicación	- Nuevos productos por oferta

Existen relaciones entre indicadores que permiten establecer dependencias causa-efecto para implementar ciclos de mejora continua. Por ejemplo, cuando hablamos de indicadores asociados al cliente, existe una interdependencia que se representa en la figura 9.7. A estos indicadores se les conoce como Indicadores Centrales.

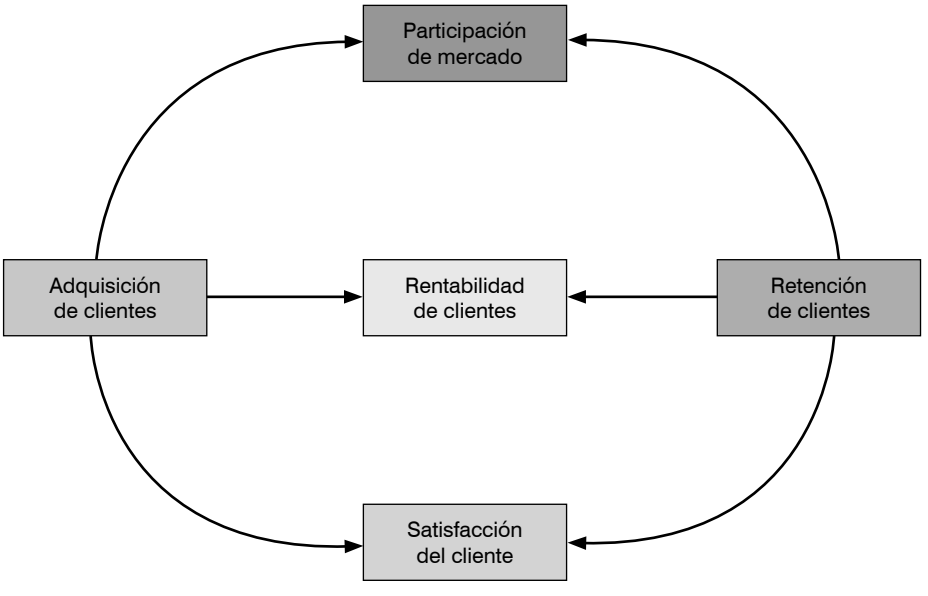


Figura 9.7 Indicadores Centrales.

- Participación de mercado. Refleja la proporción de ventas en un mercado determinado en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de ventas.
- Adquisición de clientes. Mide en términos absolutos o relativos la tasa en la que se atrae o se gana nuevos clientes o negocios.
- Retención de clientes. Se refiere a la tasa con la que se retiene o mantiene las relaciones existentes con los clientes.
- Rentabilidad de clientes. Mide la ganancia neta de un cliente o segmento, después de descontar los gastos para mantenerlo.
- Satisfacción del cliente. Representa el nivel de satisfacción del cliente sobre la oferta de valor de acuerdo con niveles específicos de desempeño.

Resulta obvio que la mejora en variable de satisfacción al cliente traerá como consecuencia la retención y adquisición de clientes, incrementando su rentabilidad (clientes satisfechos requieren menos inversión para mantenerlo) y como resultado se tendrá una mayor participación de mercado.

Otra relación importante entre indicadores resulta de la Oferta de Valor, conocidos como Indicadores de Actuación. Como se ha mencionado, la Oferta de Valor representa los atributos que las Organizaciones proporcionan a través de sus productos y servicios para crear lealtad y satisfacción al Cliente, por lo que es un concepto clave para comprender el comportamiento de los Indicadores Centrales.

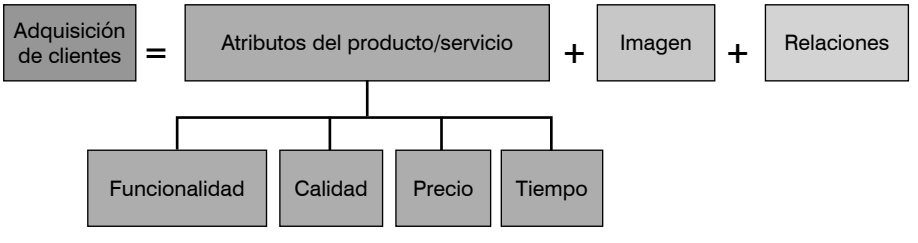


Figura 9.7 Indicadores de actuación.

- Imagen y prestigio. Son los factores intangibles que atraen a un cliente a la Organización.
- Atraer clientes y generar lealtad va más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio.
- Relación con los clientes. Se refiere a la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la respuesta y plazo de entrega. También, tiene que ver con el grado de integración existente con el cliente.

- Tiempo. Ser capaz de responder de manera rápida y confiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia clave crítica para obtener y retener clientes. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir y reducir continuamente los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Precio. Los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan. El precio es el valor que el cliente paga a cambio de la utilidad que recibe. Si la utilidad percibida es menor al monto pagado, normalmente esto es visto por el cliente como engaño. Por el contrario, si la utilidad percibida es mayor que el monto pagado, el cliente sentirá un mayor aprecio por el proveedor.
- Calidad. La calidad pasó de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Esta se mide por el grado de de satisfacción de las necesidades del cliente.
- Funcionalidad. Funcionalidad es lo que un producto puede hacer. Probar la funcionalidad significa asegurar que el producto funciona tal como estaba especificado. Si el cliente percibe el producto con buen funcionamiento esto no sólo contribuye a una alta apreciación sino que incluso es un prerrequisito para un uso prolongado del mismo; lo que no necesariamente se refiere al tiempo de vida real del producto.

Materiales adicionales en la Web



En la Web encontrar la plantilla: Balanced Scorecard Project, que se muestra en la figura 9.8
Descárguela y realice:

- Los indicadores para el caso de estudio Gamo SA.
- Los indicadores para su organización.

Balanced Scorecard Proyect
Cuadro de indicadores

				Metas						
	Objtivos estratégicos	**Indicadores**	**Medio de verificación**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Estrategias/ Programas**	**Presupuestos**
Financieros									Dado que los objetivos financieros son resultado del resto de las perspectivas, suele no haber programas específicos en este cuadro	

(*continúa*)

(*continuación*)

Balanced Scorecard Proyect
Cuadro de indicadores

				Metas						
	Objtivos estratégicos	**Indicadores**	**Medio de verificación**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Estrategias/ Programas**	**Presupuestos**
Clientes									Describa brevemente los programas relativos a los objetivos de la perspectiva del Cliente	
Procesos internos									Describa brevemente los programas relativos a los objetivos de la perspectiva de los procesos internos	
Aprendizaje									Describa brevemente los programas relativos a los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	

Figura 9.8 Plantilla: Balanced Scorecard Project.

9.4 Lecciones de estrategia empresarial: *La tragedia del Challenger*



La misión 51L del transbordador estadounidense tenía que haber sido rutinaria. Su tarea principal era poner en órbita un satélite de comunicaciones, misma que otros transbordadores ya habían hecho anteriormente. En 1986 había habido 24 misiones de transbordadores y el Challenger había viajado al espacio nueve veces. Pero esta misión, la décima, tenía otro objetivo: era un ejercicio de relaciones públicas. Iba ser el primer cohete es-

pacial estadounidense en el que viajaría un ciudadano común. La NASA (National Aeronautics and Space Administration) estaba deseando demostrar lo seguros que eran los viajes especiales.

La candidata seleccionada fue la maestra de 37 años Sharon Christa McAuliffe. La eligieron entre más de 10,000 candidatos y el plan era que emitiera una lección desde el espacio. "Quiero desmitificar a la NASA y los vuelos espaciales", declaró McAuliffe.

Cinco de los tripulantes eran expertos astronautas: el comandante Dick Scobec, el piloto Mike Smith y los tres técnicos: Judy Resnik, Ron McNaii y Ellison Onizuka. Greg Jarvis, aunque ya le habían seleccionado para otros viajes, era la primera vez que participaba en una misión espacial.

Desde el principio, la misión 51L parecía condenada al fracaso. El despegue se aplazó dos veces debido a problemas técnicos. El martes 28 de enero de 1986 hacía mucho frío y la tripulación pensó que el lanzamiento volvería a aplazarse. Pero en la reunión antes del desayuno les comunicaron que cabía la posibilidad de que despegaran alrededor de las 11 de la mañana. Poco después de las 9.00, la tripulación se puso los trajes azules de vuelo.

Cuando los astronautas llegaron a la plataforma de lanzamiento 39B, vieron que había placas de hielo y carámbanos colgando alrededor de la estructura de lanzamiento. La cuenta atrás para el despegue empezó, pero al equipo de dirección de la misión le preocupaba tanto que el hielo al caer pudiera afectar al lanzamiento, que detuvieron la maniobra nueve minutos antes del despegue para valorar los riesgos. A las 11:15 am decidieron que no había peligro. La cuenta atrás se reanudó a las 11:29 am y el lanzamiento estaba previsto para las 11:38 am.

Los familiares y amigos de la tripulación se situaron en la zona VIP del mirador a cinco kilómetros de la plataforma de lanzamiento. Entre los espectadores se encontraban los padres de McAuliffe, su marido Steven, abogado, y sus dos hijos: Scott, de nueve años, y Caroline, de seis. También había un grupo de alumnos suyos de la Concoid High School de Massachusetts, donde McAuliffe enseñaba economía, derecho e historia de América.

Las computadoras de a bordo del Challenger hicieron las últimas comprobaciones. Entonces, a seis segundos del despegue, la tripulación oyó el ruido del motor principal al encenderse. Cuando el motor alcanzó la potencia máxima, el ruido se convirtió en un rugido ensordecedor. Entonces se conectaron los dos cohetes impulsores del transbordador, montados sobre el enorme depósito naranja de combustible líquido. Unas nubes de humo envolvieron al Challenger mientras ascendía sobre una columna de fuego.

En el mirador, el grupo de espectadores aplaudió mientras el Challenger se separaba de la torre e iniciaba el vuelo que elevaría al transbordador sobre las claras y azules aguas del océano Atlántico. Treinta y seis segundos más tarde el Challenger atravesó la barrera del sonido. De pronto el transbordador fue golpeado por un violento viento de costado. Al detectar graves fluctuaciones en la ruta de vuelo, el sistema de guía, navegación y control de a bordo comunicó la desviación y ordenó al sistema de potencia de los cohetes impulsores que la compensara.

En tierra, el sistema de megafonía anunciaba con tono tranquilizador el avance del transbordado: "Distancia recorrido cuatro punto tres millas náuticas". Entonces los motores del transbordador aumentaron la potencia un 104%. "Challenger, potencia máxima", ordenó el control de la misión. "Roger, potencia máxima", replicó el comandante Scobee. En ese momento, con la tensión aerodinámica al máximo, una lengua de fuego que no había sido detectada empezó a lamer las juntas del cohete impulsor de estribor.



Cuando el transbordador llevaba setenta y dos segundos volando, el hidrógeno que se filtraba del depósito de combustible se encendió. El cohete impulsor giró sobre sus amarres y perforó el depósito de combustible, que se desgarró de arriba abajo. En la explosión resultante, cientos de toneladas de combustible líquido envolvieron al transbordador en una bola de fuego. Los dos cohetes impulsores salieron despedidos, y luego la explosión desprendió el transbordador.

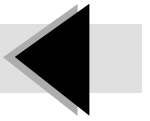
Todo pasó tan deprisa que no hubo tiempo para poner en marcha ninguna maniobra de emergencia. En cualquier caso, el transbordador no iba equipado con asientos eyectables.

El comandante Scobee había abierto el canal de radio, pero no tuvo tiempo de decir nada. Oyeron al piloto Smith exclamar: "Oh, oh". Mientras el transbordador se desintegraba en el aire, algunos integrantes intentaron activar sus suministros de oxígeno de emergencia. Pero aunque la cabina se conservó prácticamente intacta hasta precipitarse en las frías aguas del océano Atlántico, a catorce kilómetros, la presión aerodinámica mató a todos los que sobrevivieron a la explosión inicial.

Los ingenieros de Thiokol, la empresa que fabrica los cohetes impulsores, se habían opuesto al lanzamiento ante los administradores y oficiales de la NASA por los peligros que podría ocasionar que los sellos de caucho del cohete no pudieran mantener aislados los gases excesivamente calientes. Sin embargo ya que no lo pudieron demostrar de manera absoluta (no se habían definido criterios o indicadores específicos y claros para ello).

El más alto ejecutivo declaró, "tenemos que tomar decisiones administrativas", y a continuación le pidió a su vicepresidente de ingeniería que "se retirara su casco de ingeniero y se pusiera su sombrero de administrador". Para crear una ilusión de unanimidad, este ejecutivo procedió entonces a encuestar solamente a los oficiales administrativos y a ignorar a los ingenieros. Una vez tomada la decisión se dio la autorización para el lanzamiento del Challenger en su trágico vuelo… Lo que no se puede medir, no se puede administrar.

9.5 Resumen: Indicadores



Materiales adicionales en la Web



Consulte la ***Presentación 09 Indicadores***

- Repáselo, ¿Refleja lo más importante del texto del capítulo 9?
- Realice su propio resumen
- Haga su exposición del tema de indicadores, preséntela a sus compañeros e inicie un foro donde se retroalimenten.

La base sobre la que se sustenta el Balanced Scorecard es la elaboración del cuadro de indicadores, a través del cual es posible monitorear la ejecución de la estrategia. Los indicadores representan la traducción operativa de las expectativas a lograr en la consecución de las metas, se convierten en los signos vitales de la organización.

Los indicadores son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto en el logro de metas. Para cada objetivo estratégico se necesita por lo menos un indicador. En todo caso el proceso de desarrollo de un indicador debe ajustarse a uno de tres criterios, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad:

- **Eficacia,** es decir, la habilidad para obtener los resultados deseados
- **Eficiencia,** que tiene que ver con la optimización de los recursos utilizados
- **Efectividad,** que se refiere a la relación entre los resultados logrados y los propuestos.

Con base en los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los indicadores se pueden clasificar en dos clases:

- Indicadores de desempeño, que miden la evolución de los procesos (causales)
- Indicadores de resultados, que miden la consecución del objetivo (de efecto) y dominan la mayoría de los sistemas de medición (cerca del 70% de todos los indicadores tienden a caer en esta categoría).

Las características y atributos para el diseño de un sistema de indicadores son:

En su definición	En la obtención de datos	En el seguimiento
• Medible • Pertinente • Comprensible	• Práctico • Oportuno y preciso • Rentable	• Confiable • Creíble

El paso final en el establecimiento de un sistema de indicadores es definir los niveles de desempeño, en donde se medirá el avance de los mismos comparados contra una escala predeterminada. Un sistema de colores permite visualizar el avance en la consecución de los objetivos estableciendo una claridad en la evaluación del desempeño. El valor más alto en la escala del semáforo siempre será la meta establecida.

Otro factor importante en el análisis del desempeño de una meta es la tendencia que presenta el indicador al momento de su observación, que permite visualizar si mejora o empeora.

9.6 Evaluación

Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web.



1. Se refiere al logro de resultados en relación con las metas.

a. Eficiencia

b. Eficacia

c. Efectividad

2. Es la optimización de recursos según las metas que se persiguen

a. Eficiencia

b. Eficacia

c. Efectividad

3. Se define como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia

a. Eficiencia

b. Eficacia

c. Efectividad

4. Son aquellos que conducen cambios en la organización. Esta clase de indicadores se les llama indicadores líderes puesto que empujan a resultados finales dentro de la organización.

a. Indicadores Externos

b. Indicadores de Desempeño

c. Indicadores de Resultados

5. Esta clase de indicadores dominan la mayoría de los sistemas de medición. Cerca del 70% de todos los indicadores tienden caer en esta categoría y son de tipo histórico.

a. Indicadores Externos

b. Indicadores de Desempeño

c. Indicadores de Resultados

6. Es una característica o atributo para el diseño de indicadores en su fase de definición y tiene que ver con su facilidad para ser entendido por todos en la organización.

a. Confiable

b. Práctico

c. Comprensible

7. Es una característica o atributo para el diseño de indicadores en su fase de obtención de datos que se refiere a que la medición del indicador debe ser menos complicada que la tarea que está midiendo.

a. Confiable

b. Práctico

c. Comprensible

8. Es una característica o atributo para el diseño de indicadores en su fase de seguimiento que indica la garantía de que en cualquier momento se podrá obtener información consistente que permita hacer comparaciones del indicador a lo largo del tiempo

a. Confiable

b. Práctico

c. Comprensible

9. Es un criterio para seleccionar (priorizar) los indicadores más adecuados para medir las metas a alcanzar en la organización.

a. La facilidad para realizar las mediciones en su obtención

b. La representación gráfica

c. Dependencia con los factores críticos de éxito

10. Es uno de los pasos en la construcción de un sistema de indicadores y se refiere a las fuentes de datos que se pueden utilizar para alimentar a los indicadores.

a. Selección de indicadores

b. Establecimiento de los medios de verificación

c. Niveles de desempeño y tendencias

Actividades complementarias para el alumno

Elabore la tabla de indicadores para los objetivos y metas estratégicos definidos para:

- El caso de estudio Gamo S.A.
- Su organización

9.7 Contenido interactivo



El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Autoevaluación

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

- Indicadores: Conozca cómo medir la evolución de sus áreas estratégicas.
- Guía para la implantación de sistemas de indicadores Norma UNE 66175:2003
- Metodología del sistema de indicadores de gobernabilidad y el programa observatorio de la democracia en Centroamérica.
- Medición y sistemas de indicadores en evaluación y calidad.
- Desarrollo del sistema nacional de indicadores educativos de México, 2007-2014
- NORMA MEXICANA NMX-AA-149/1-SCFI-2008 agua potable, drenaje y saneamiento - eficiencia - metodología para evaluar la eficiencia de los prestadores del servicio. Parte 1 - directrices para la gestión de los prestadores del servicio de agua residual y para la evaluación de servicios de agua residual.

Formatos

Cuadro de indicadores

Páginas Web recomendadas

- La Tragedia del Transbordador Challenger
- Indicadores: Conozca cómo medir la evolución de sus áreas estratégicas
- Guía para la implantación de sistemas de indicadores Norma UNE 66175:2003
- Metodología del sistema de indicadores de gobernabilidad y el programa observatorio de la democracia en Centroamérica
- Presentación: Medición y sistemas de indicadores en evaluación y calidad
- Documento: Desarrollo del sistema nacional de indicadores educativos de mexico, 2007-2014
- Documento: NORMA MEXICANA NMX-AA-149/1-SCFI-2008 agua potable, drenaje y saneamiento - eficiencia - metodología para evaluar la eficiencia de los prestadores del servicio. Parte 1 - directrices para la gestión de los prestadores del servicio de agua residual y para la evaluación de servicios de agua residual.

*** Presentación**

9 Indicadores

*** Respuestas al cuestionario**

*** Generador de exámenes**

9.8 Bibliografía

Covey Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidos, 1997.

Hamel, Gary y Prahalad, C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.

Jackson, F. y Morgan. K., *Estrategias de excelencia organizaciónal*. Prentice Hall. 1998.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.

Kaplan, R. y Norton, D., *The BSC: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R. y Norton, D, *Strategy Maps*. Harvard Business School Press, 2000.

Kaplan, R. y Norton, D., *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000, 2001.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, R. y Norton, D., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business Press, 2004.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Alignment*, Boston, Harvard Business Press, 2005.

Kaplan, R. y Norton, D., *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Press, 2008.

Lawrie, Gavin y Cobbold, Ian. *Strategic Alignment: Cascading the Balanced Scorecard*. Ernst & Young for Business Innovation, 1998.

Lawrie, Gavin y Cobbold, Ian. *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool.* Performance Measurement Association, 2002.

Lawrie, Gavin y Cobbold, Ian. *Third Generation Balanced Scorecard: evolution of an effective strategic control too*l. International Journal of Productivity and Performance Management, 2004.

Measures that matter. Cambridge, MA: Ernst & Young Centre for Business Innovation. 1998.

Niven, Paul R. *BSC Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc., 2006.

9.9 Páginas Web recomendadas

Indicadores: Conozca cómo medir la evolución de sus áreas estratégicas
http://blog.formaciongerencial.com/2010/06/23/indicadores-balanced-scorecard/
http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/indicadores.mspx

Guía para la implantación de sistemas de indicadores Norma UNE 66175:2003
http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/Gu%c3%ada%20indicadores%20web.pdf

Metodología del sistema de indicadores de gobernabilidad y el programa observatorio de la democracia en Centroamérica
http://www.epfcentroamerica.org/descargas/democracia/Capitulo-3.pdf

Presentación: Medición y sistemas de indicadores en evaluación y calidad
www.educa.madrid.org/.../sistemas%20de%20indicadores.%20herramientas%20para%20cargarlos.ppt

Documento: Desarrollo del sistema nacional de indicadores educativos de mexico, 2007-2014
http://www.oei.es/noticias/IMG/pdf/plan_desarrollo_sistema_indicadores_educativos_mexico.pdf

Documento: NORMA MEXICANA NMX-AA-149/1-SCFI-2008 agua potable, drenaje y saneamiento - eficiencia - metodología para evaluar la eficiencia de los prestadores del servicio. Parte 1 - directrices para la gestión de los prestadores del servicio de agua residual y para la evaluación de servicios de agua residual.
http://www.semarnat.gob.mx/leyesynormas/normas/Normas%20Mexicanas%20Vigentes/nmx-aa-149-1-scfi-2008.pdf

CAPÍTULO

X

Diseño del Balanced Scorecard



"En aguas tranquilas todos los barcos tienen un buen capitán"

Proverbio sueco

10.1 Elementos del diseño del Balanced Scorecard
10.2 Implantación del Balanced Scorecard
10.3 Lecciones de estrategia empresarial
10.4 Resumen
10.5 Evaluación
10.6 Contenido interactivo
10.7 Bibliografía
10.8 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Describir y analizar los componentes del Balanced Scorecard.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Explicar los elementos del proceso de diseño y elaboración del Balanced Scorecard
- Describir el proceso de implantación del BSC
- Relatar la relación entre BSC y otros modelos de control de gestión
- Desarrollar el Balanced Scorecard
- Medir el desempeño organizacional

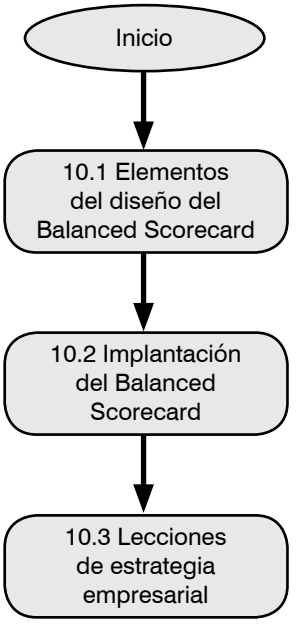
Competencias a desarrollar

- Habilidad de control (CO).
- Análisis de problemas (AP).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Adaptabilidad (AD).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Entiende el significado de alineamiento y foco estratégico
- Conoce los componentes y el proceso del diseño del Balanced Scorecard
- Entiende la importancia de la declaración de estado final
- Reconoce las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos
- Conoce el procedimiento para el desarrollo de los mapas estratégicos
- Conoce el procedimiento para desarrollar un cuadro de indicadores
- Entiende la importancia de medir el desempeño global

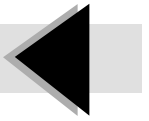




En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.

10.1 Elementos del diseño del Balanced Scorecard



Derivado del análisis de la experiencia histórica de las organizaciones que implementaron con éxito el Balanced Scorecard, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes: el foco y el alineamiento estratégico.

El foco estratégico se refiere a las variables que tienen mayor probabilidad de impactar en el logro de las metas. Del cúmulo de variables posibles en los que se podría concentrar, la organización debe escoger aquellos que cree le aportarán más valor a lo que hace, siendo por tanto factores críticos de éxito.

El alineamiento estratégico implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa a todos los niveles y clarificar las expectativas que la organización tiene de cada uno de sus miembros. Así, el Balanced Scorecard es el resultado de un proceso que busca alinear los objetivos planeados, de manera que el éxito de la organización dependa de la correcta y oportuna implementación de ellos.

El desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización. En 1993 Henry Mintzberg estableció que las estrategias no siempre responden a esfuerzos sistemáticos de planificación, sino que muchas veces emergen desde diferentes puntos de la organización en el curso de las acciones cotidianas de ésta. Así, las estrategias deben ser entendidas más bien como modelos de decisión que tienen lugar en el curso de una corriente de acciones, lo que obliga constantemente a analizar los resultados de las mismas y tener la flexibilidad de ajustarlas según el aprendizaje organizacional.

Por otro lado en esta experiencia histórica, las organizaciones fueron forzadas a replantear sus prioridades y rescribir sus estrategias mientras elaboraban sus Scorecards, debido en muchos casos a la ambigüedad de los indicadores que las soportaban. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido sólo una parte del proceso de construcción del Balanced Scorecard, terminaron convirtiéndose en el tema central. Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *panorámica* del rumbo de una organización, que se dan mediante un lenguaje sencillo para describir la estrategia, antes de elegir los indicadores que evalúen su desempeño.

El foco en los factores críticos, así como el alineamiento estratégico de objetivos estructuradamente desplegados y medidos, permiten crear una cultura compro-

metida con los resultados organizacionales (ya sean éstos con fines de lucro o de carácter meramente social); una cultura de ejecución orientada al cliente y a la creación de valor para las partes interesadas.

Para asegurar que el foco y el alineamiento estratégico se entrelacen para garantizar el éxito en la ejecución de la estrategia, el Balanced Scorecard tiene definido un proceso conformado por cinco etapas; véase la figura 10.1.

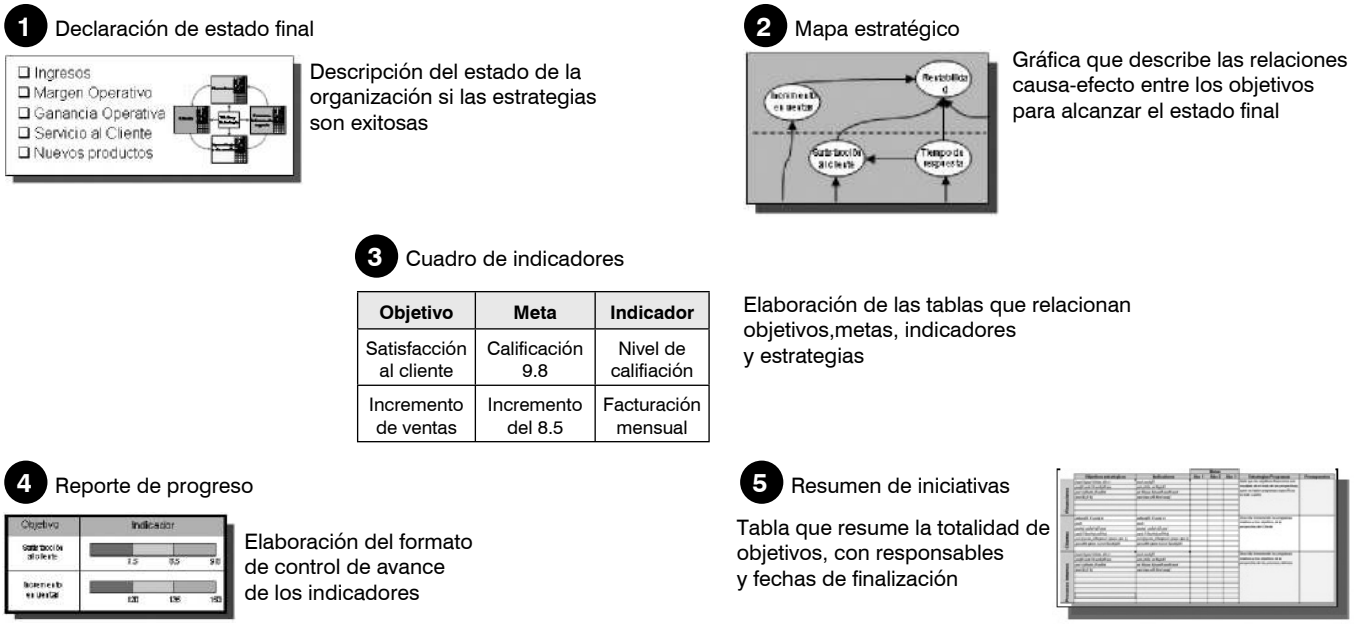


Figura 10.1 Diseño del Balanced Scorecard.

1. Declaración del estado final. Se trata de colocar los objetivos agrupados por las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, indicando las metas esperadas si las iniciativas tuvieran éxito. De esta forma se puede establecer una imagen comparativa entre el estado actual y el futuro.
2. Desarrollo del mapa estratégico. A continuación, se establece el modelo de causa y efecto que indica de qué manera la implementación de una estrategia determina el éxito de otra. Normalmente se realiza un diagrama diseñado de *arriba hacia abajo*, que va desde los resultados financieros, pasando por la perspectiva del cliente, siguiendo con la perspectiva de procesos internos y culminando con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
3. Establecimiento del cuadro de indicadores. El análisis del mapa estratégico ayuda a reconocer aquellos indicadores clave que permiten garantizar el éxito entre una perspectiva y otra.

4. Elaboración del formato de reporte de progreso. Este formato permite darle seguimiento puntual a cada uno de los indicadores; su desarrollo permite liberar al personal operativo de la tarea de lidiar con toda la descripción de estrategias (dejándolas en manos exclusivas del supervisor) y enfocarse sólo en aquellos resultados específicos que afectan el avance de dichas estrategias.
5. Resumen de iniciativas. Este es el resumen ejecutivo que requiere todo directivo para ver, tal como en un panel de control, el avance de todos los objetivos y metas establecidas en la Planeación Estratégica.

Declaración de estado final

El Balanced Scorecard debe mostrar una imagen de la estrategia, empezando por los objetivos de largo plazo, estableciendo una secuencia que señale los objetivos de la perspectiva financiera, pasando por la perspectiva de clientes, continuando con la perspectiva de procesos internos y terminando con la perspectiva de desarrollo y crecimiento.

Muchos equipos directivos han encontrado de considerable valor, antes de comenzar el diseño del Balanced Scorecard, establecer un consenso alrededor de una imagen de la organización en un cierto punto en el futuro (típicamente de tres a cinco años) si se asume que las estrategias se han ejecutado con éxito. A esto se le conoce como declaración del estado final.

La declaración del estado final surge de la distribución en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de los objetivos desarrollados en la planeación estratégica, de manera que se pueda tener una visión balanceada de todos los aspectos que condicionan el crecimiento y éxito de la organización, planteando indicadores globales (de largo plazo) y su resultado esperado (metas).

El primer trabajo consiste, entonces, en organizar los objetivos en las cuatro perspectivas de acuerdo con los temas generales de cada una de ellas, con lo que será más fácil identificar las dependencias de causa-efecto en la elaboración del mapa estratégico.

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de las partes interesadas y mide la creación de valor de la organización. Responde a la pregunta: ¿qué indicadores tienen que desempeñarse correctamente para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?

Ninguna organización puede funcionar satisfactoriamente y cubrir los requerimientos de sus clientes sin recursos financieros. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización e incorporar la visión de los propietarios y accionistas. Esto aplica también para las organizaciones públicas e instituciones

sin fines de lucro, y aunque se puede argumentar que es difícil poner un valor financiero a una organización de esta naturaleza, también es cierto es que los indicadores financieros son consistentes con la calidad del servicio y con el logro de la misión. De hecho, cuando los servicios son brindados al menor costo o con gran eficiencia, la institución garantiza mayores inversiones de las partes interesadas. Así, para organizaciones públicas y sin fines de lucro estos objetivos pueden ser vistos como los facilitadores del éxito para los clientes o como restricciones dentro de las cuales cada grupo debe operar.

En conclusión, los objetivos financieros sirven de foco para el resto de los objetivos en las otras perspectivas. Si las estrategias son ejecutadas exitosamente la organización generará valor que se traducirá en mayores beneficios y en menores costos.

Dentro de esta perspectiva se pueden identificar dos grandes temas que son recurrentes en muchas organizaciones (véase figura 10.2).

- Crecimiento y diversificación de los ingresos. Involucra la expansión y diversificación de la oferta de productos y servicios, llegando a nuevos mercados, con el fin de obtener un ingreso mayor. Asimismo se busca aprovechar las inversiones (sistemas de información, equipos especializados, edificios, capital intelectual y humano, etc.) con el objetivo de incrementar la rentabilidad por cliente.
- Mejora en la productividad y reducción de costos. Se refiere a los esfuerzos por reducirlos costos y compartir los recursos entre las áreas y unidades de negocios. Se busca optimizar los niveles de capital de trabajo requerido para soportar un volumen dado de negocio, así como realizar esfuerzos para aprovechar efectivamente los activos de la organización.

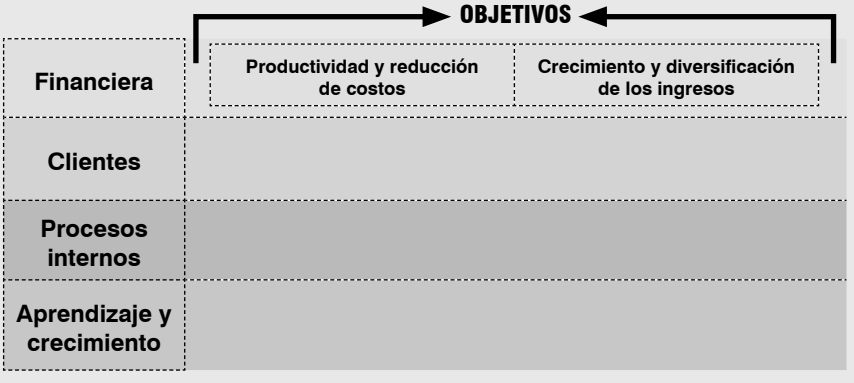


Figura 10.2 Temas de la perspectiva financiera.

Los objetivos financieros se pueden agrupar alrededor de estos dos grandes temas con el fin de diferenciarlos y establecer iniciativas conjuntas y coherentes entre dichos objetivos.

Perspectiva de clientes

En la perspectiva de clientes se muestran los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar los niveles de servicio. Estos objetivos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas. Esta perspectiva permite que las empresas comparen sus indicadores clave (satisfacción, lealtad, retención, adquisición y rentabilidad) con el mercado en el que participan. Aquí se responde a la pregunta: ¿cuál es la oferta de valor al cliente que generará los ingresos financieros planteados?

Dentro de este nivel el concepto de Inteligencia competitiva (*Business Intelligence*) ha adquirido un papel preponderante, ya que se centra en las relaciones con el cliente, particularmente con las técnicas de CRM –Customer Relationship Management en donde se aplica el análisis de datos (data mining) que permite conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

De esta forma, en esta perspectiva los Clientes, el Mercado y los Competidores serán los términos corrientes. En sintonía con la visión y las estrategias marcadas por la organización, se debe entender muy bien a los clientes y las posibilidades en el mercado para estar alineado con los objetivos financieros planteados. En este sentido el objetivo principal es la generación de Valor para el Cliente, logrando su Satisfacción y, como resultado, su Lealtad.

La Oferta de Valor para el cliente será la suma de tres elementos:

- Atributos del producto o servicio. Aspectos ligados a las características del producto o servicio que son atractivas para el cliente. Aquí se incluyen objetivos asociados a la calidad del producto, precio, disponibilidad, opciones y funcionalidad.
- Relación con los clientes. Tiene que ver con el envío o entrega del producto y/o servicio al cliente, con los tiempos de respuesta y los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan colaboradores que sepan detectar las necesidades del cliente, que sepan complacerle y deleitarle. También, se debe facilitar al cliente los medios de pago, alternativas de financiamiento que cubran sus necesidades.
- Imagen. Se refiere a factores intangibles como la popularidad y la reputación de la organización, que en muchos casos atraen a los clientes. Existen muchas empresas que crean su concepto de Lealtad a la Marca, más allá del propio producto y/o del servicio.

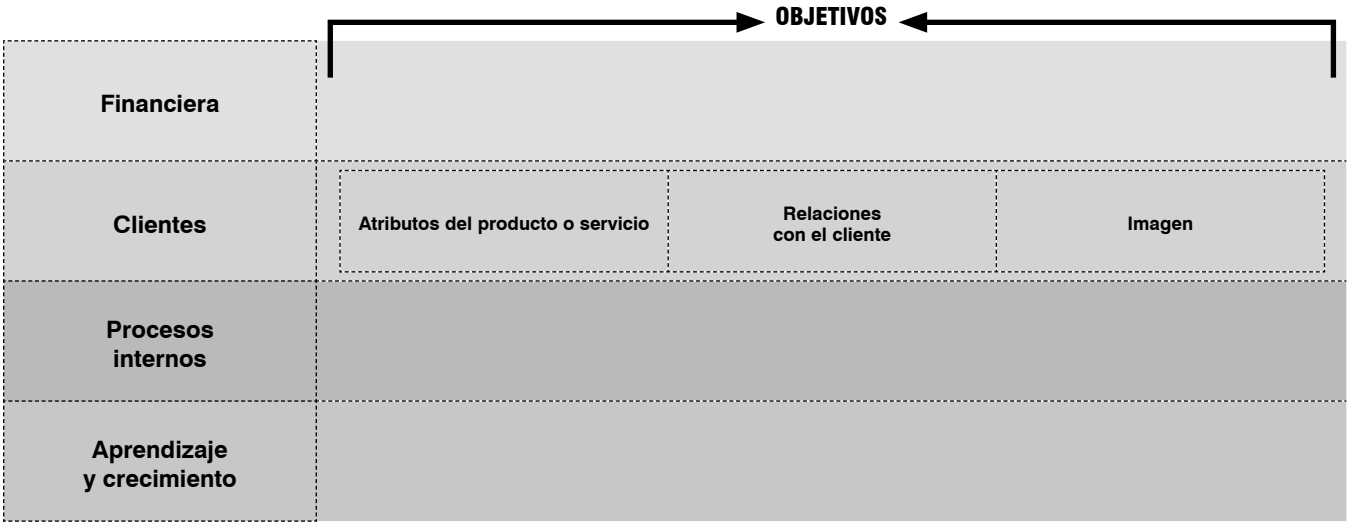


Figura 10.3 Temas de la perspectiva de clientes.

En cada segmento de cliente y mercado que se desee cubrir se deberá identificar claramente los elementos que componen estos temas.

Para las organizaciones del sector público e instituciones sin fines de lucro el foco está en los clientes, y en satisfacer sus necesidades con el objeto de conseguir la misión. Pero la cuestión de "quién es el cliente" es uno de los asuntos más complicados que deben afrontar los que adoptan el Balanced Scorecard en estas organizaciones. En estos sectores, unos grupos diseñan el servicio, otros pagan por él y finalmente otros más son los beneficiados. Definir quién es el cliente real depende muchas veces de cada punto de vista particular. Por ejemplo, en el caso de una organización sin fines de lucro de asistencia social, ¿el cliente es el benefactor que contribuye su aportación o las personas que reciben los beneficios? Esa es una de las ventajas del Balanced Scorecard: incluir a todos los clientes no sólo es posible, sino deseable, ya que alcanzar la misión es muy probable que implique satisfacer a grupos de clientes dispares. Cada grupo de clientes identificado resultará en el desarrollo de diferentes indicadores en las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard. Una vez que los ejecutivos del sector han transitado el camino a través de este intrincado laberinto, el trabajo de escoger los indicadores de desempeño en todas perspectivas se hace mucho más sencillo.

Perspectiva de procesos internos

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas superiores. Cuando se desarrollan objetivos e indicadores bajo esta perspectiva la pregunta que se responde es: ¿cuáles son los procesos internos clave en los que se debe ser excelente para entregar valor a los clientes?

Toda organización sin importar su propósito tendrá documentado procesos para ejecutar las actividades de valor. Las organizaciones pequeñas tendrán docenas, mientras que las más grandes tendrán cientos de procesos; la clave del éxito radica en seleccionar y medir sólo aquellos procesos que conducen a mejores resultados y que en última instancia permiten trabajar en pos de la misión, los cuales estarán conectados directamente con los objetivos e indicadores escogidos en la perspectiva de cliente. No es inusual que la perspectiva de Procesos Internos tenga la mayor cantidad de objetivos e indicadores del Balanced Scorecard.

La mayoría de los objetivos en esta perspectiva surge del estudio de la cadena de valor de la organización. Este concepto desarrollado por Michael Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, se introdujo por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

Del estudio de los elementos de la cadena de valor, se pueden diferenciar cuatro grandes temas para agrupar a los objetivos en esta perspectiva:

- Administración de operaciones. Donde se producen y se entregan los productos y servicios a los clientes; está comprendido desde que se recibe la orden de pedido del cliente hasta que tiene el producto en sus manos o recibe el servicio. Estos procesos operativos han sido el centro de atención en la mayoría de los sistemas de medición del desempeño. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etcétera.
- Administración de clientes. Aquí se establece y se apalanca la relación con los clientes. Una vez que el cliente ha adquirido el producto o servicio, necesita una atención especial posterior en muchos casos; ahí es donde se debe ser ágil y flexible en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. Se trata de ser excelente en los procesos de atención, comercialización, cierre de ventas y servicio al cliente.
- Innovación. Donde se busca el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y relaciones. En esta parte se lleva a cabo una búsqueda constante de necesidades potenciales, que suelen tener su origen en Cliente, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordan aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones consideran al área de Investigación y Desarrollo como un componente más de las actividades de soporte; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (tales como laboratorios, empresas con altos componentes tecnológicos, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, tradicionalmente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.

- Regulatorio y social. Donde se observa el cumplimiento de las regulaciones y las expectativas de la sociedad para construir comunidades más sólidas.



Figura 10.4 Temas de la perspectiva de procesos internos.

Lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son críticos, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de aquellos objetivos críticos para garantizar el éxito en las perspectivas de los niveles superiores.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aunque para muchas organizaciones parezca lo contrario, Aprendizaje y Crecimiento es la perspectiva clave. Resulta significativo que la mayoría de los modelos de gestión integral consideren a Recursos Humano como un elemento fundamental en la gestión (Modelo Deming, EFQM, Malcom Baldrige, ISO, modelos de capital intelectual, etc.), incluyendo al Balanced Scorecard. Los activos intangibles son la fuente primaria de valor en las organizaciones modernas. De hecho el 80% de su valor es originado de ellos.

Los cimientos organizacionales se consolidan en este ámbito. La cultura organizacional como uno de los grandes factores de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual se puede proceder a implantar cambios en la organización. También, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc., son puntos de alto grado de interés para tener en consideración en esta perspectiva.

En esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. El Aprendizaje y Crecimiento se da en tres grandes temas: Capital

Humano, Capital de la Información y Capital Organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos propietarios, máquinas e instalaciones, tecnología, ambiente de trabajo, niveles de satisfacción del empleado y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas superiores; véase la figura 10.5.

- Capital Humano: disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos para apoyar la estrategia
- Capital de la Información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia
- Capital Organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia

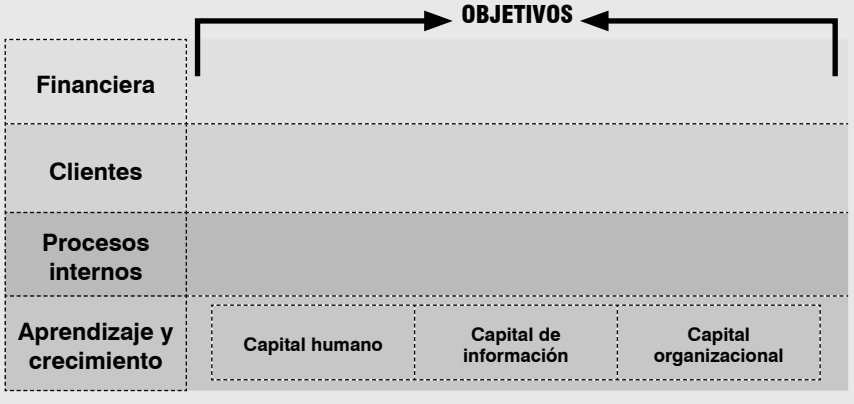


Figura 10.5 Temas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la organización basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, en sus recursos estratégicos de primer orden que, consecuentemente, serán un elemento importante para la ejecución de la estrategia.

Las organizaciones del sector público e instituciones sin fines de lucro, al operar como organismos basados en su misión, dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de su personal para cumplir sus objetivos socialmente importantes. Los empleados y la infraestructura organizacional representan el hilo con el que se entrelaza el resto del Balanced Scorecard. El éxito en la conducción de las mejoras de procesos, en la satisfacción de las necesidades de los clientes y en la operación fiscalmente responsable depende en gran parte de la habilidad de los empleados y en las herramientas que utilizan para alcanzar su misión. Empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para adaptarse a los cambios, son los ingredientes claves para conducir las mejoras de procesos, tra-

bajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr los objetivos estratégicos.

Es importante señalar que la estructura del Balanced Scorecard tiende a ser diferente entre organizaciones cuyo fin es la generación de ingreso y aquellas organizaciones públicas o sin fines de lucro (figura 10.8). En este sentido la perspectiva financiera puede ser sustituida por un modelo de control presupuestal, en tanto no es generadora de su propio ingreso. En este caso, la Misión y no los objetivos financieros (o de los accionistas) se convierte en el eje de la estrategia. Las partes interesadas representan todos aquellos grupos o personas que tienen un interés directo o indirecto en las actividades de la organización.

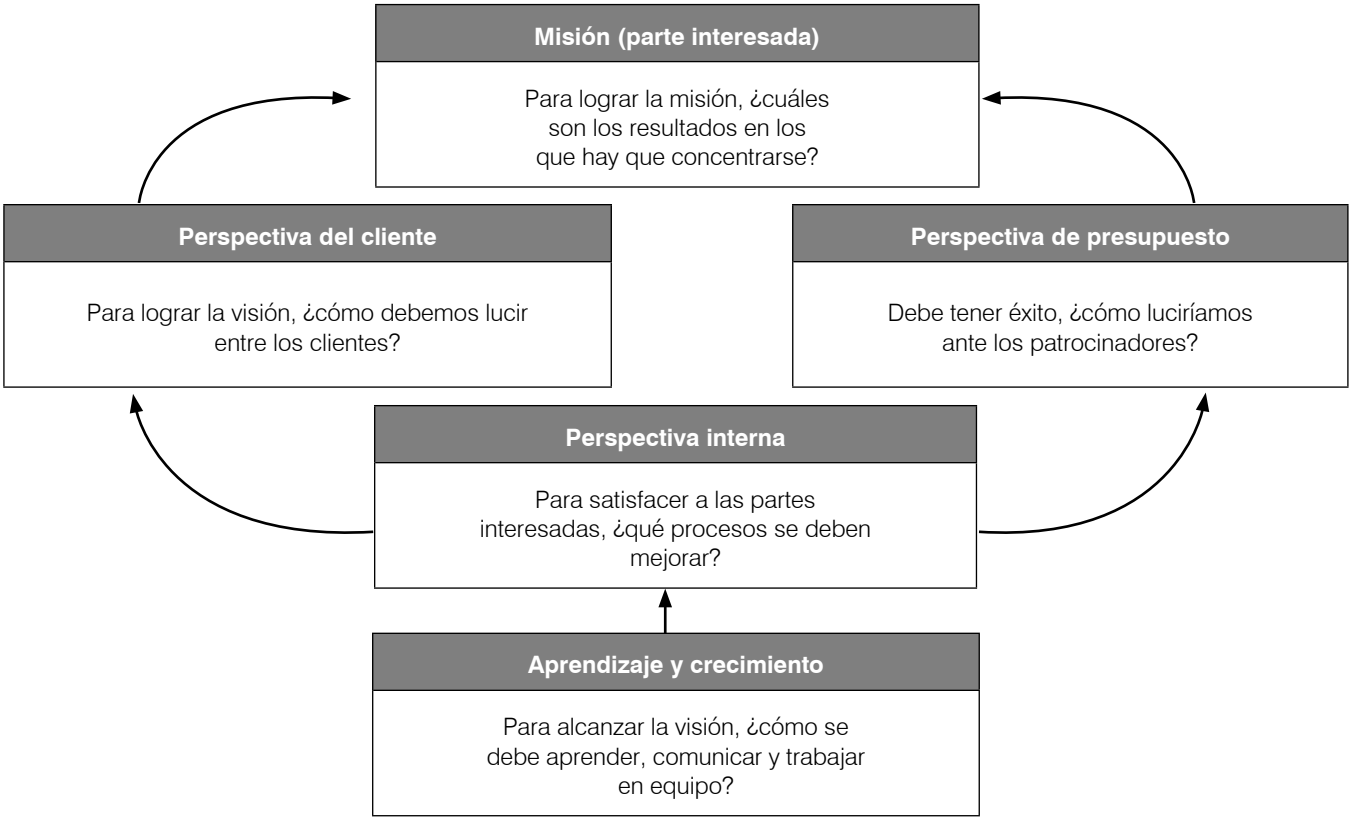


Figura 10.8 Balanced Scorecard de una organización pública o no lucrativa

Imagen del futuro exitoso

El éxito de toda organización parte de la visión de un futuro exitoso, de manera que todos los involucrados en la ejecución tengan claro los grandes temas estratégicos que en su conjunto harán que se alcancen los resultados. Esta forma de observar a la organización garantiza el foco y la alineación, parte esencial en el Balanced Scorecard.

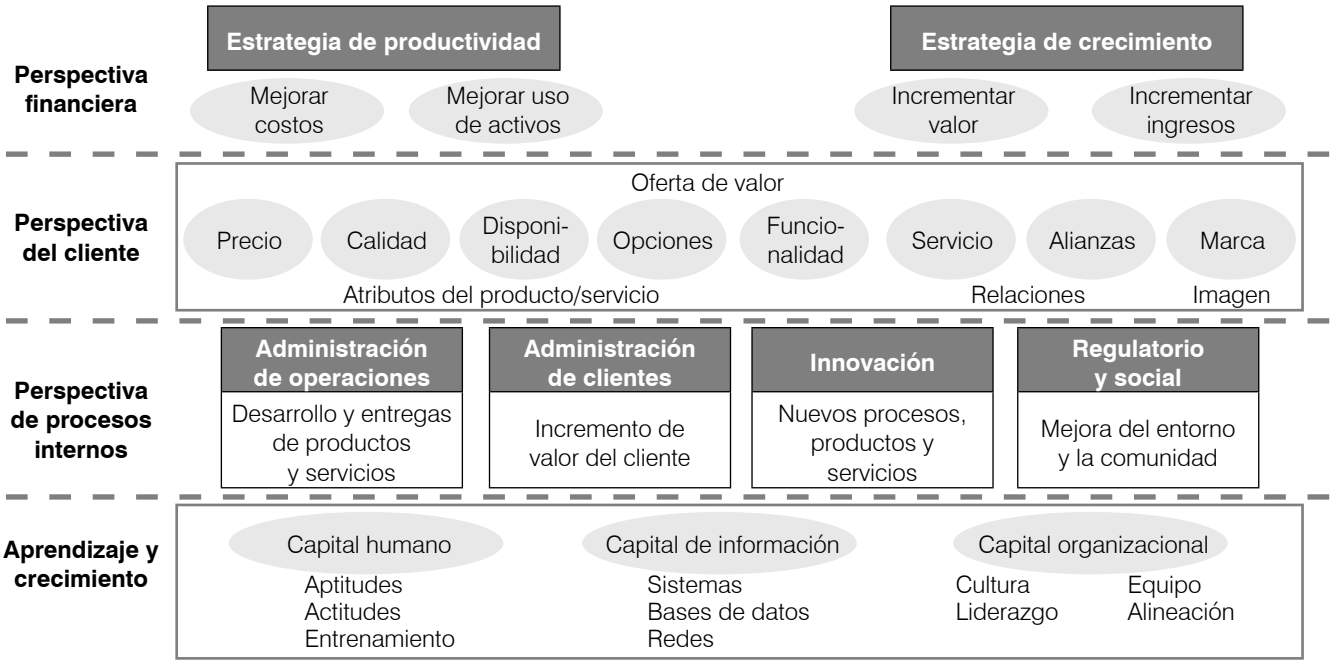
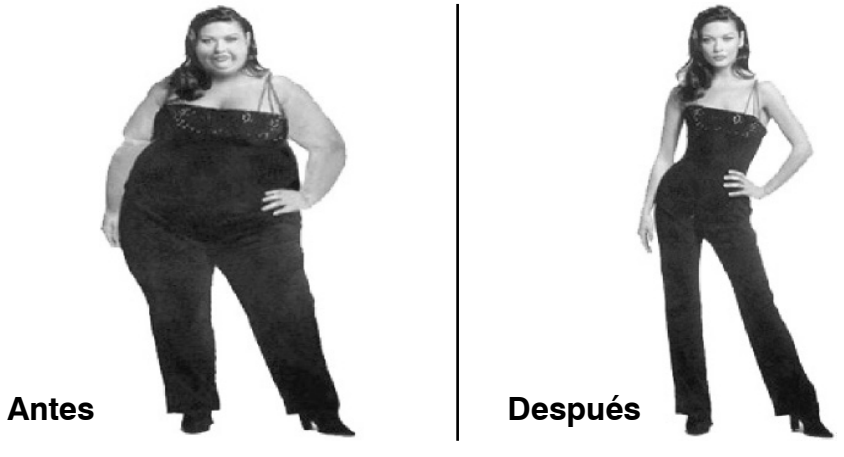


Figura 10.6 Declaración genérica de estado final.

Tomando en cuenta los grandes temas de cada perspectiva, es posible establecer un panorama, en términos de metas, de lo que se espera obtener si se consiguen los resultados de la ejecución estratégica, véase la figura 10.6

La declaración del Estado Final representa una comparativa del estado actual contra el futuro próspero esperado. Se usa normalmente para articular de manera más sencilla la visión de la organización. De hecho realizar este ejercicio junto con el establecimiento del Balanced Scorecard encadenando desde el nivel más alto hasta el más bajo, es una manera simple de comunicar la visión estratégica de la organización.



En muchas ocasiones, los directivos y ejecutivos están tan preocupados por elaborar los planes estratégicos, que cuando los terminan suelen parecer documentos amplios y detallados con una gran cantidad de números y estadísticas, sólo entendibles para ellos, sin darse cuenta que la manera más simple de promover una ejecución exitosa es convertir esos documentos en imágenes sencillas. Hoy en día, cada vez más organizaciones emplean las técnicas de visualización de los atletas de clase mundial que han demostrado incrementar dramáticamente su desempeño en competencias deportivas.

Normalmente las declaraciones de destino final se realizan para la organización como un todo. Sin embargo, también es muy útil desarrollar una declaración para cada área crítica de la organización. Los números son importantes, pero más importante es la naturaleza descriptiva de la declaración.

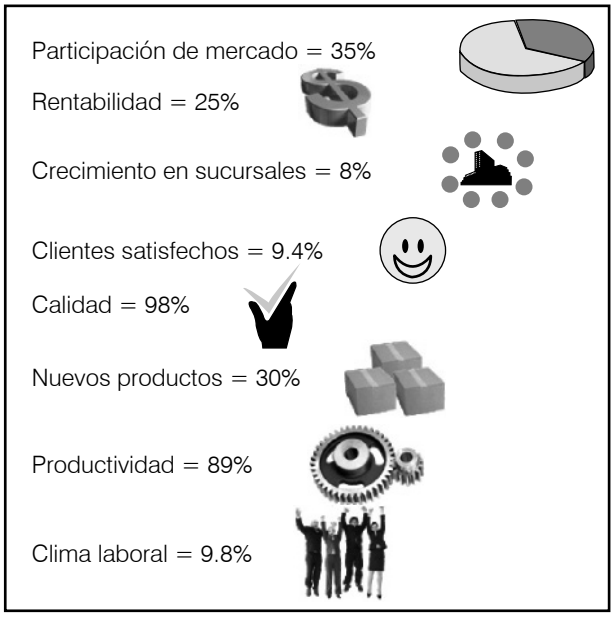
Algunos ejemplos de las categorías en el desarrollo de declaración de destino final incluyen:

Logros dominantes de funcionamiento (los tres o los cuatro grandes).

- Cómo será la cultura del lugar de trabajo, incluyendo actitudes, creencias, valores y principios de funcionamiento
- Las capacidades, conocimientos y habilidades que existirán en la organización y en cada unidad de negocio
- Las estructuras que existirán
- El trabajo que se procesa y las métricas utilizadas
- Los sistemas y las tecnologías que habrá
- Los productos comercializados y en desarrollo
- Quiénes serán los clientes y el volumen de ellos
- Las empresas contra las que se competirá
- La ventaja competitiva distintiva
- La amenaza más grande
- La forma en que se presentarán en el mercado
- La imagen de marca que se tendrá

La tarea de un líder es representar tan vívidamente como sea posible la imagen de ese futuro exitoso. Para definir la declaración de destino final de la organización o unidad de negocio, una técnica es dividir por la mitad una hoja de papel con una línea vertical. En el lado izquierdo se ponen todas las categorías mencionadas arriba y cualquier otra que se considere importante. En el lado derecho se escribe para cada categoría un enunciado que refleje la representación de ese futuro (no mayor a cinco años).

Un ejemplo de una declaración de Estado Final se puede ver en la figura 10.7, en donde se establece la imagen de una organización en cinco años.



- La participación alcanza poco más de un tercio del mercado con una rentabilidad del 25%.
- Se ha crecido en ocho nuevas sucursales además de las que ya se contaba, con un nivel importante de satisfacción al cliente que alcanza el 9.4 en la calificación de las encuestas.
- El nivel de calidad ha aumentado por encima del 89% lo que implica menos re-trabajos, una disminución importante en las mermas y ahorros sustanciales para la organización.
- Se incrementó en 30 la lista de nuevos productos que están siendo bien recibidos en el mercado representando el 25% de los ingresos de la organización.
- El nivel de productividad ha incrementado al 98% que se refleja en las utilidades por empleado y eficiencia por empleado más altas del mercado.
- La organización tiene un clima de compañerismo con una cultura de progreso y apoyo mutuo.

Figura 10.7 Declaración de Estado Final.

Aunque este ejercicio parece sólo una abstracción de lo ya trabajado (ya que normalmente la declaración se elabora sobre los planes o documentos existentes), es importante comentar que es muy raro en la práctica encontrar un documento que ofrezca la claridad necesaria y la certeza de la declaración del estado final. Es como si fuera una fotografía de un futuro tangible, aún más que la declaración de la visión y la misión.

Las ventajas de establecer a declaración de Estado Final, es que:

- Permiten que los propietarios, accionistas o patrocinadores hagan visibles sus intenciones estratégicas haciéndolo más fácil para que los gerentes y el personal asuman el compromiso.
- Permiten que el personal en la organización construya conciencia y lealtad de marca, incluyendo a las partes interesadas.
- A diferencia de las declaraciones de la visión o de misión, la declaración del Destino Final se ancla a una fecha, y por lo tanto hace que la planeación y la administración del desempeño se hagan más fáciles y tangibles.

- Permiten el diseño eficiente de estrategias de recompensas para el personal y de planes de sucesión para los propietarios.
- Facilitan el desarrollo de indicadores, ya que los resultados esperados están planteados claramente.



ACTIVIDADES Y TAREAS

Es posible aplicar esta técnica del Balanced Scorecard a objetivos personales, pudiendo visualizar un futuro personal próspero.

Imagine que puede avanzar en el futuro diez años, ¿cuál sería la fotografía del futuro personal (declaración del destino final) si tiene éxito en sus metas personales?

Mientras más claro sea visualizar el futuro y plantearlos en términos tangibles, más fácil será alcanzarlo.

Conciba el destino final de su organización y plantee en consecuencia su declaración de estado final.

Los mapas estratégicos

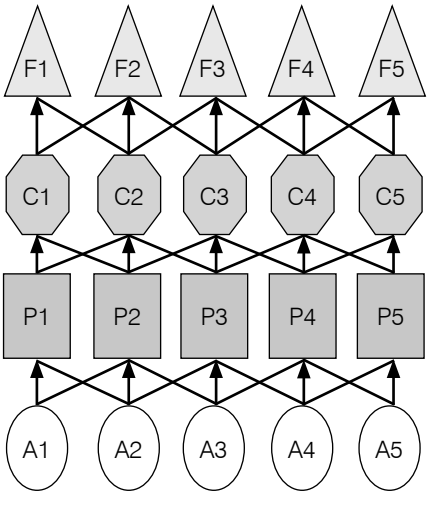
Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización constituyendo las relaciones de causa y efecto entre los objetivos planteados para llevar a cabo la estrategia empresarial. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde hay incertidumbre.

La lógica de los mapas estratégicos es muy simple: los objetivos se agrupan en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y se ligan de acuerdo con la dependencia natural de las perspectivas superiores (de resultados) representadas por las perspectivas financiera y de clientes, con respecto de las perspectivas inferiores (de acciones), representadas por las perspectivas de procesos y aprendizaje:

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

(*continúa*)

Desarrollo del mapa estratégico



Un paso fundamental en el enfoque del Balanced Scorecard es buscar tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que muestren la estrategia global de la organización por medio de un mapa de relaciones causa-efecto. Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta esta metodología.

Antes del Balanced Scorecard, la mayoría de las organizaciones desarrollaban una planeación estratégica con objetivos e indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, las cuales buscaban siempre incrementar su coto de poder, fortaleciendo cada vez más las islas o feudos funcionales. Con el Balanced Scorecard se fortalece la visión integral de la organización, así como el reconocimiento de la importancia de cada área como un todo, más que como una función aislada.

Esta filosofía, establecida con indicadores interrelacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, busca siempre negociar compensaciones, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra y que respondan todas a los objetivos estratégicos.

Los mapas estratégicos están basados en varios principios, que se traducen en:

- Una estrategia que pretende el equilibrio entre las fuerzas contradictorias de los objetivos financieros a corto plazo que buscan reducir de costos e incrementar la productividad, y los objetivos a largo plazo de crecimiento sostenible.
- Una estrategia que está basada en una oferta de valor diferenciada e innovadora, porque satisfacer a los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible.
- Una identificación clara de los procesos de negocio donde el valor es creado. Los mapas estratégicos describen lo que la organización espera conseguir, es decir, los objetivos fundamentales.
- Un conjunto de temas estratégicos simultáneos y complementarios, que se conjugan en una estrategia, que agrupan a procesos de negocio en "grupos de procesos internos" que entregan beneficios en puntos diferentes del tiempo.
- Un esquema de alineación estratégica que determina el valor de activos intangibles. Los tres componentes en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son el capital humano, de información y de organización.

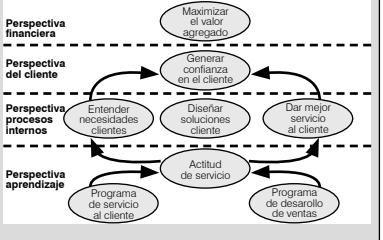
El gran reto es encontrar relaciones causa-efecto entre los objetivos y crear un equilibrio entre los diferentes objetivos de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante analizar cómo se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes objetivos de modo que las metas a corto plazo no entren en conflicto con las de largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general. Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa estratégico son entre objetivos, no entre indicadores. Si bien puede existir también relación causa-efecto entre ellos, son realmente los objetivos los que deben mantener la relación lógica.

La lógica de la relación causa-efecto define cómo los activos intangibles se convierten en resultados tangibles (ver figura 10.9). En el pasado era muy complicado visualizar la importancia de los activos intangibles (personas, sistemas y cultura), ya que no existía una manera de vincular sus actividades a los resultados finales de la organización. De esta forma, procesos importantes como la capacitación eran los primeros en detenerse ante problemas de presupuesto.

Parte importante del esfuerzo en el desarrollo del mapa estratégico es visualizar la forma de alinear y hacer disponibles los activos intangibles, de manera que se pueda percibir y medir su efecto en los resultados. De lo anterior se desprende que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el Balanced Scorecard, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la organización.

(*continuación*)

2. La oferta de valor para el cliente se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos (internos) necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la oferta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.



En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad. Asimismo, identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

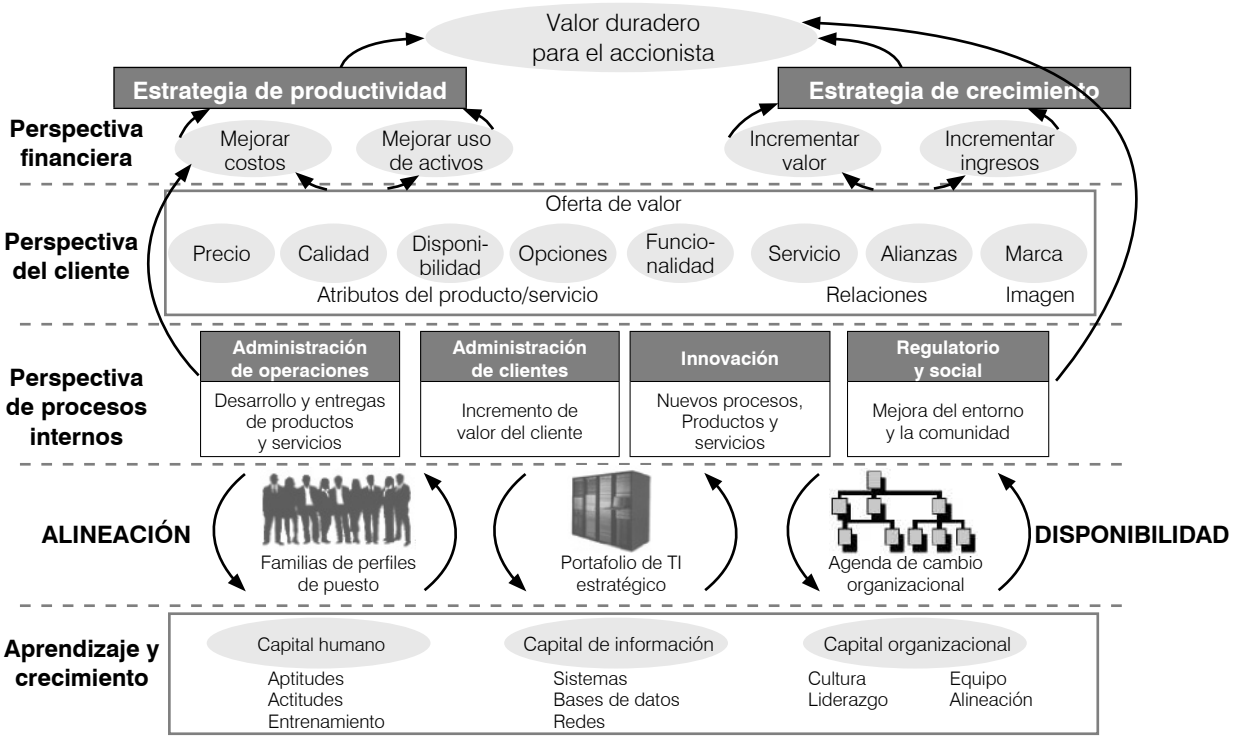


Figura 10.9 Mapa estratégico.

La esencia de los mapas estratégicos es el planteamiento de una serie de hipótesis que se plantean de arriba hacia abajo, tratando de establecer cuáles son las causas que deben presentarse para alcanzar el resultado establecido. Posteriormente de abajo hacia arriba se validan las hipótesis establecidas.

El proceso comienza entonces de arriba hacia abajo, claramente definiendo la estrategia desde la perspectiva de los accionistas y clientes, preguntando ¿cuáles son los objetivos financieros de crecimiento y productividad? y ¿cuáles son las fuentes principales de para ello? Una vez especificados los objetivos financieros, el proceso continúa preguntando: ¿cuáles son los objetivos dirigidos a los clientes que generarán crecimiento de ingresos y una mezcla más rentable de productos y servicios? La perspectiva del cliente también debería incluir la oferta de valor, que define la forma en que la empresa se diferencia para atraer, retener y profundizar las relaciones con los clientes escogidos… "Los procesos internos definen las actividades necesarias para crear la oferta de valor para el cliente y la diferenciación que se busca, así como los resultados financieros deseados". La cuarta perspectiva reconoce que la habilidad de ejecutar procesos internos de formas nuevas y diferenciadas se basará en la infraestructura de la organización, las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados, la tecnología que usan y el clima en que trabajan. Es así como la estructura del Balanced Scorecard tiene una lógica de arriba hacia abajo, comenzando con los resultados financieros y los relacionados con los clientes que se buscan, y pasando luego a la proposición de valor, los procesos internos y la infraestructura que son los inductores del cambio."

Un primer ejemplo de cómo se presentan las relaciones causa-efecto se aprecia en la figura 10.10, en donde se observa que para lograr el objetivo de "rendimiento sobre el capital contable" es necesario que exista un objetivo asociado con los clientes, en este caso "incrementar la participación en el mercado". Asimismo, "incrementar la participación de mercado" requiere que se mejore la "calidad de la producción" bajo la perspectiva de Procesos Internos y, a su vez, que exista un "mejoramiento continuo del sistema de calidad", que corresponde a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. De hecho, si bien se construye de arriba hacia abajo, las relaciones se validan de abajo hacia arriba; en donde se parte del "mejoramiento continuo del sistema de calidad", que produce mejoras en la "calidad en la producción", que a su vez permitirá "incrementar la participación en el mercado", resultando en el "rendimiento sobre el capital contable".

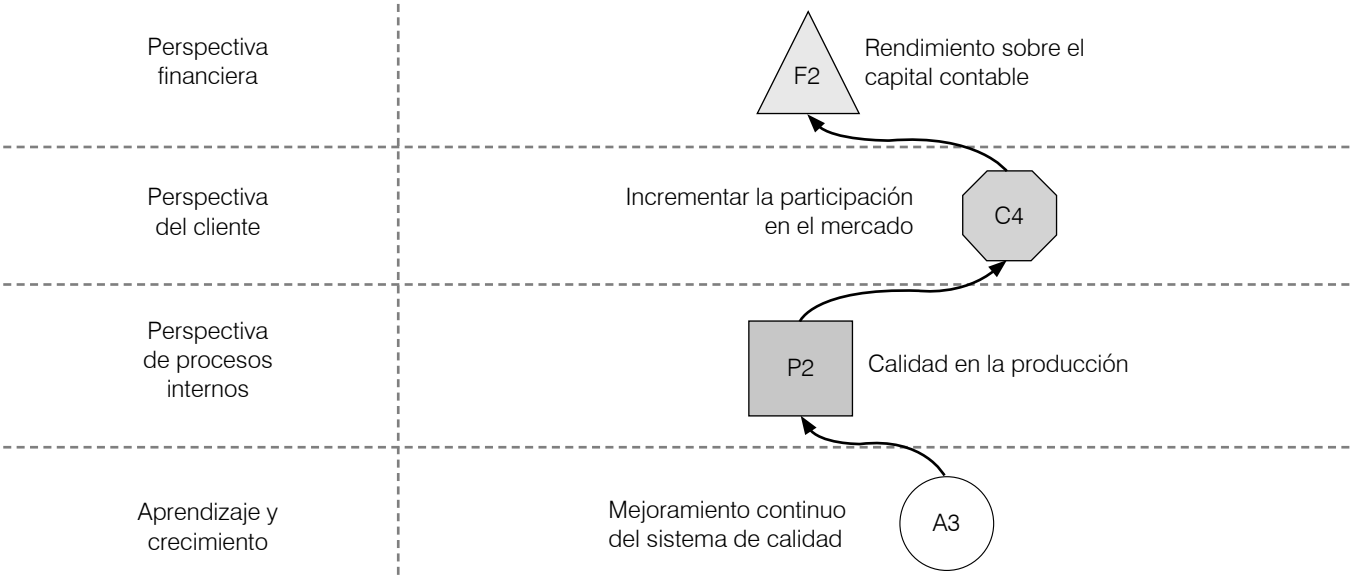


Figura 10.10 Relaciones causa-efecto.

El conjunto de objetivos desarrollados en la Planeación Estratégica, una vez distribuidos en las diferentes perspectivas, debe ser revisado para encontrar las relaciones que permitan garantizar la ejecución coherente de la estrategia.

En el ejemplo de la figura 10.11, validando las relaciones causa-efecto, la base de la estrategia es el objetivo relativo a "planes de incentivos" que traerá como consecuencia "empleados más satisfechos" con su trabajo, por lo que la "Calidad del servicio" se incrementará, derivando en la "satisfacción del cliente", lo que consecuentemente puede desembocar en la "lealtad del cliente". Finalmente, ello generará mayores ventas, lo que hará aumentar los beneficios, incidiendo en la estrategia de "Crecimiento" de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la organización.

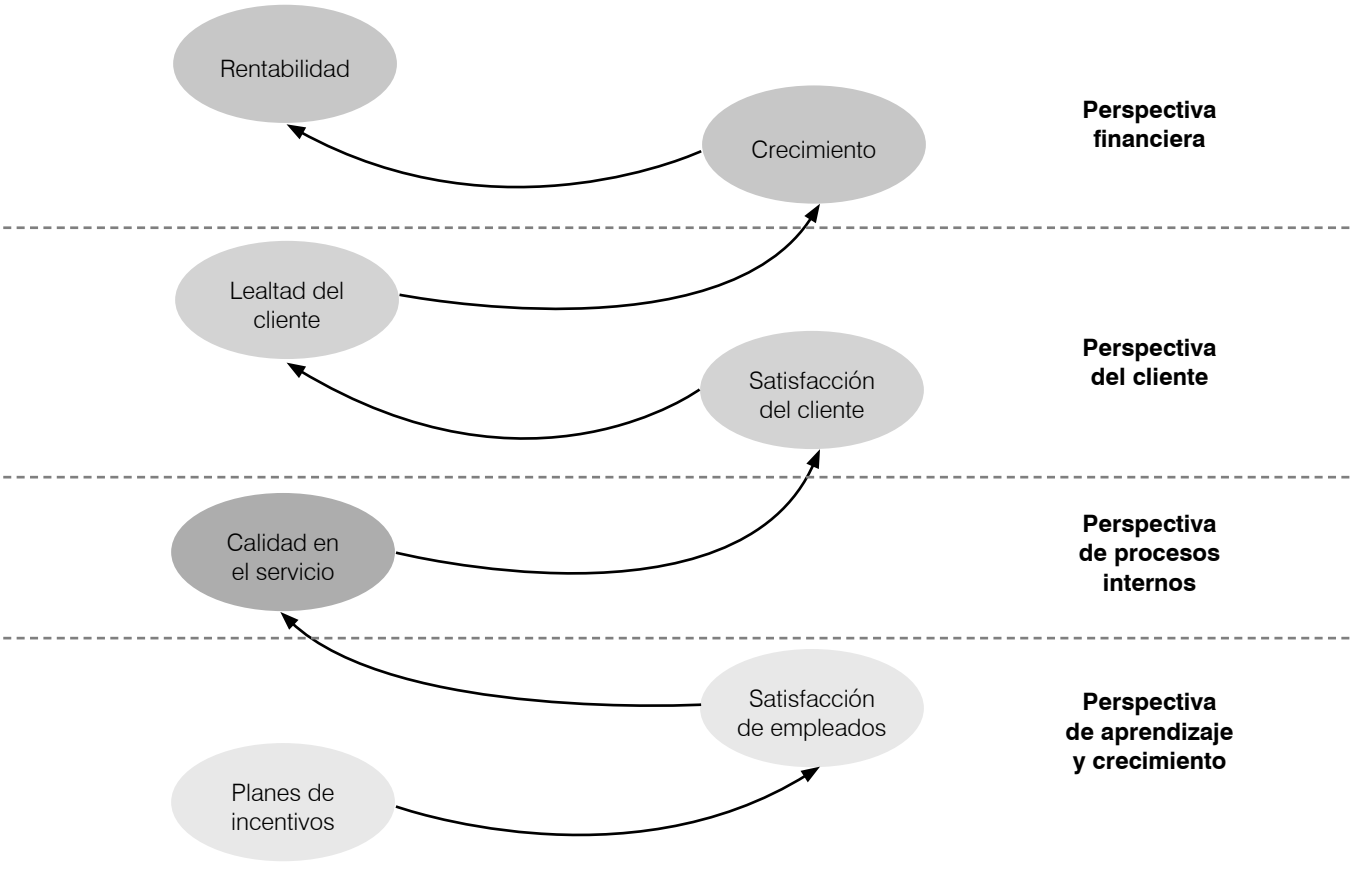


Figura 10.11 Relaciones causa-efecto.

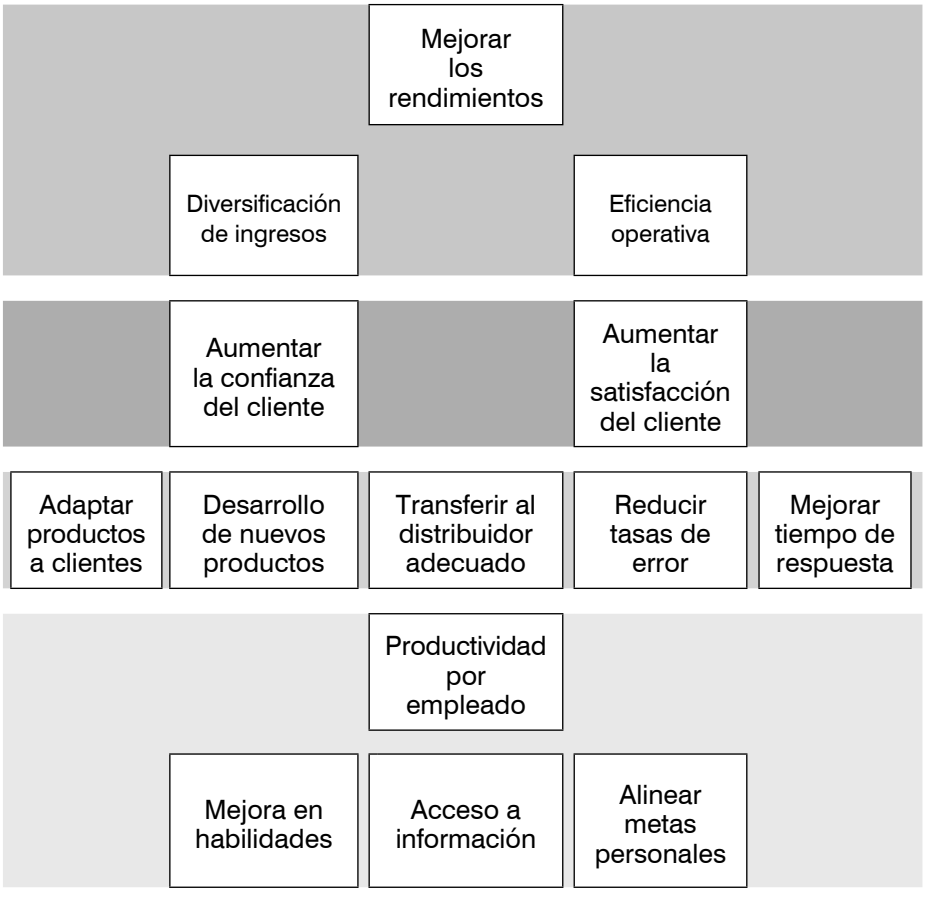
En el siguiente ejemplo, partiendo de los objetivos organizados en sus cuatro perspectivas (véase la tabla 10.2), éstos se pueden relacionar de la siguiente forma:

1. En la perspectiva financiera, es claro que mejorar los rendimientos tiene una dependencia en la diversificación de ingresos y la "Eficiencia operativa".
2. Asimismo, la diversificación de ingresos puede ser resultado de aumentar la confianza del cliente en la oferta de productos, mientras que la eficiencia operativa se puede conseguir a partir de aumentar la satisfacción al cliente.
3. El aumento en la "confianza del cliente" es resultado de adaptar los productos a las necesidades del cliente y por la aceptación en el desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, el aumento en la satisfacción del cliente

es resultado de colocar los productos con el distribuidor adecuado, reducir las tasas de error en la producción y mejorar los tiempos de respuesta.

4. El éxito de los objetivos en la perspectiva de Procesos Internos dependerá en su totalidad de que aumente la productividad por empleado", lo que implica que para ello se produzca una mejora en las habilidades, acceso a los sistemas de información y mejora en la motivación al proporcionar los medios para alinear sus metas personales a su trabajo.

Tabla 10.2 Objetivos estratégicos organizados en las perspectivas del BSC.



Los resultados de las relaciones causa-efecto definidas pueden observarse en la figura 10.12. Derivado del análisis, se observa que el objetivo de "productividad por empleado" es de carácter crítico, ya que del éxito de él dependen las demás perspectivas. Resulta obvio concluir que si el resultado de este objetivo es medianamente aceptable, habrá muchas probabilidades de que el resultado global también sea medianamente satisfactorio. Entonces, resulta claro deducir dónde se deben dar prioridad a los recursos y al monitoreo periódico.

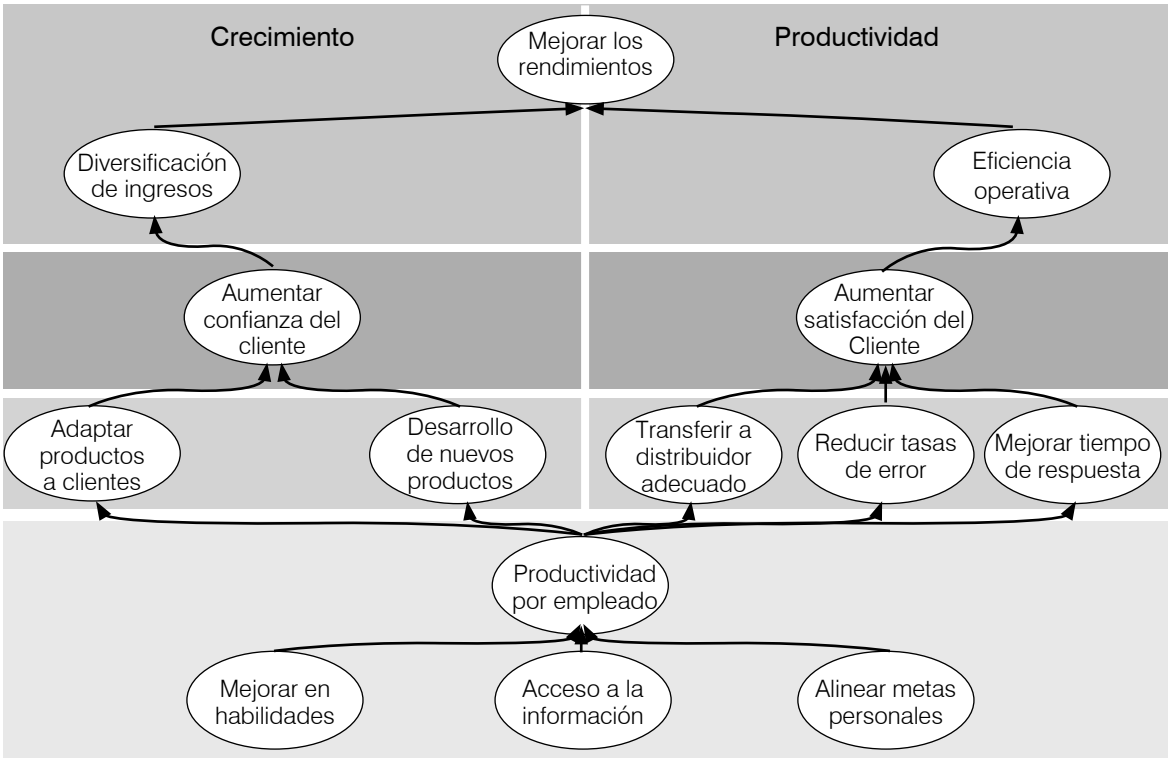


Figura. 10.12 Construcción del mapa estratégico



ACTIVIDADES Y TAREAS

¿Cómo se plantearía la calificación de las relaciones causa-efecto del ejemplo anterior, en función de su importancia?

Además del objetivo productividad por empleado, ¿qué otros objetivos se pueden considerar críticos?

¿Qué implica que un objetivo estratégico carezca de dependencias, ya sea horizontal o verticalmente?

¿Cómo plantearía la calificación de las relaciones causa-efecto para su organización, en función de su importancia?

¿Qué objetivos considera críticos para su organización?

Detállelos y deduzca dónde debe priorizar sus recursos y monitoreo periódico.

Una vez que se haya terminado el mapa de estratégico, es importante revisar las dependencias y cerciorarse que todo ajusta con el objetivo principal, así como una concordancia con la misión, visión y valores. Un mapa estratégico debe proporcionar el modelo para hacer funcionar el negocio, delineando las líneas de acción de la estrategia. Para mayor eficiencia se recomienda limitar los objetivos del mapa estratégico a un máximo de 25 objetivos.

Finalmente, hay la posibilidad que un objetivo estratégico pueda estar en conflicto con otro. Por ejemplo, la eficacia operacional puede requerir reducciones de costos mientras que ganar participación de mercado puede exigir más gasto. Si existen tales conflictos, hay que cerciorarse de que los tomadores de decisión implicados estén completamente enterados de estas áreas que están en conflicto y cómo inciden dentro del plan estratégico.

Establecimiento del cuadro de indicadores

Como se mencionó en el capítulo anterior, el éxito del Balanced Scorecard radica en la definición adecuada de los indicadores, así como la selección de los medios de verificación apropiados. El desarrollo del cuadro de indicadores es la etapa crítica en el desarrollo del Balanced Scorecard, ya que será el parámetro de comparación para determinar si la ejecución está realizándose de manera correcta. Una mala definición de indicadores (o en algunos casos a la ligera) llevará a una representación incorrecta del Balanced Scorecard con respecto de la estrategia y, aún cuando la ejecución se realice correctamente, ésta se alejará de la visión.

El cuadro de indicadores comienza por colocar los objetivos y metas (a corto, mediano y largo plazo), de manera que se puedan visualizar las variables que permitan medir el avance en el alcance de la meta. De hecho, como ya se ha mencionado, una meta puede tener más de un indicador, así que es necesario validar el número de indicadores suficientes para medirla.

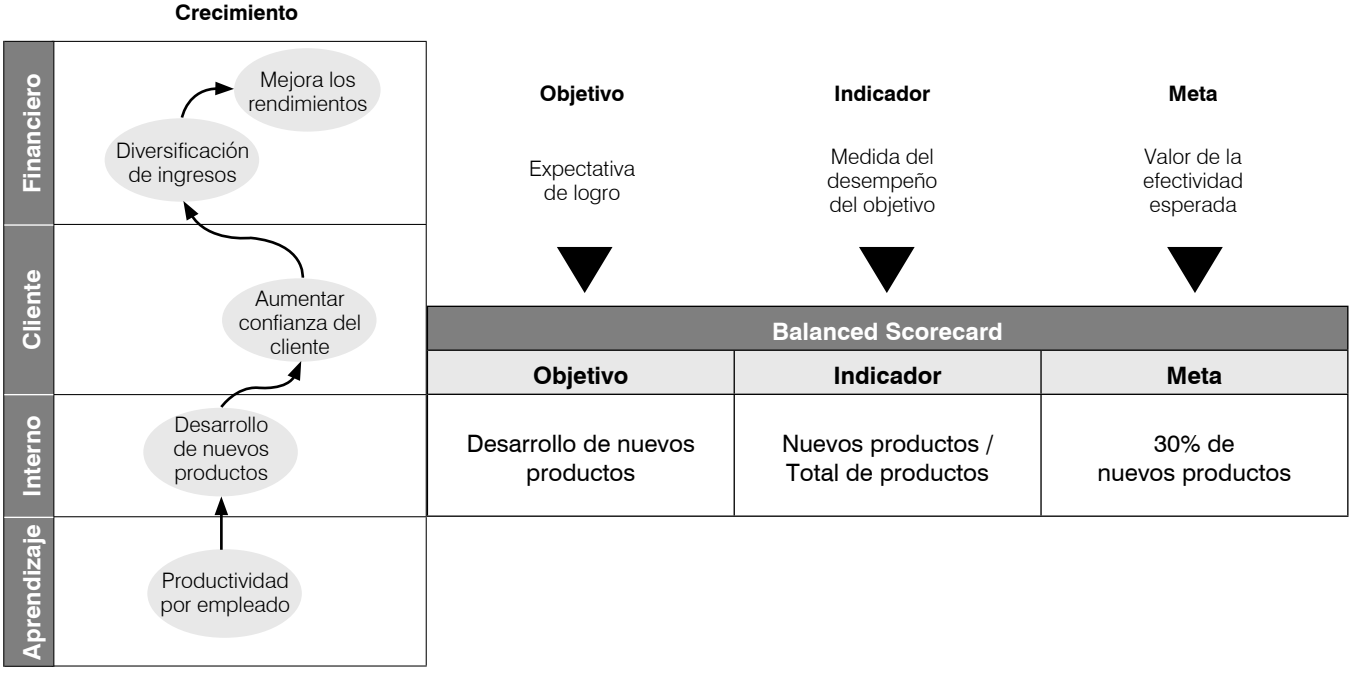


Figura 10.13 Elaboración del cuadro de indicadores

Este trabajo debe realizarse por cuanto objetivo haya en cada perspectiva (figura 10.13) hasta completar la totalidad de objetivos del mapa estratégico (tabla 10.3). Esta es la herramienta más poderosa en la gestión del control operacional.

Tabla 10.3 Cuadro de indicadores

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas Año 1	Metas Año 2
Financiero	Máximos rendimientos Utilización de activos Incremento del ingreso	Retorno de inversión Tasas de la utilización % del cambio en ingresos	12% 15% +11%	13% 18% +11%
Cliente	Retención del cliente Servicio al cliente Relaciones con el cliente	% Retención Resultado de la encuesta % de llamadas del cliente	70% 85% 45%	75% 88% 58%
Procesos internos	Entrega rápida Servicio eficaz Costos óptimos Utilización de recursos	Tiempo de entrega Soluciones a la primer queja % del costo de ventas Indicador de la productividad	15min 68% 66% 82%	14min 70% 64% 87%
Aprendizaje y crecimiento	Dominio de habilidades Satisfacción del empleado Liderazgo superior	Tasa de dominio Índice de la encuesta Gradación de 5 puntos	80% 82% 4.5	85% 88% 4.8



ACTIVIDADES Y TAREAS

Para emplear la tabla 10.3 como herramienta de control agregue una columna que corresponda a los medios de verificación.

¿Cuáles podrían ser los medios de verificación para los objetivos de la tabla?

Emplee la tabla 10.3 como base para construir la herramienta de control para su organización; agregue los medios de verificación que ha planteado para ella.

Elaboración del formato de reporte de progreso

Para dar forma al Balanced Scorecard es necesario establecer el reporte del progreso de los indicadores, en donde se podrá observar el desempeño de los mismos comparados contra una escala predeterminada, así como la tendencia a partir de la cual se podrá extrapolar el comportamiento futuro, base de la toma de decisiones.

En este paso se deben definir los niveles de desempeño de cada indicador estableciendo los criterios con los cuales se calificará que tan bien o que tan mal se está realizando el trabajo. Un semáforo de tres colores puede ser adecuado, sin embargo cualquier forma de representación es válida en tanto ésta les permita a los tomadores de decisión saber en qué momento se deben hacer cambios o ajustes.

Tabla 10.4 Formato de reporte de progreso

Objetivo	Responsable	Meta	Indicador	Medio de verificación	1TRIM	2TRIM	2TRIM	4TRIM
Servicio al cliente	Supervisor de atención al cliente	9.5	Nivel de servicio	Calificación de la encuesta	↓	↑	↑	↑
Ingresos	Gerente de ventas	200 M	Ventas	Estado de resultados	↓	↑	↓	↑
Calidad del producto	Gerente de calidad	98%	% Calidad	$\frac{\text{Productos sin defecto}}{\text{Total de productos}} * 100$	↑	↑	↑	↓

Rojo Amarillo Verde

La tabla 10.4 muestra un ejemplo del formato de reporte de progreso (sistema de indicadores). Como se puede observar, el semáforo muestra el desempeño del indicador y las flechas indican la tendencia de comportamiento. En este caso, para el objetivo de servicio al cliente el comportamiento tiene una marcada tendencia positiva, por lo que hay razones para estar tranquilo. Sin embargo, en el caso de los ingresos, las ventas muestran fluctuaciones irregulares por lo que habrá que estar atento, aún cuando el estado del indicador sea positivo; mismo caso es en lo que corresponde a la calidad del producto, que si bien tenía una tendencia positiva, al momento de la revisión estaba a la baja.

En los casos anteriores, la confiabilidad y validez de la información vaciada en el formato proporcionan la tranquilidad de que las conclusiones son ciertas y sirven para la toma de decisiones. Como sea, siempre será importante establecer un mecanismo que garantice que la información no tiene posibilidad de ser manipulada, ya sea durante los procesos de captura, o posteriormente a través de auditorías.

La gran virtud de este formato es que no se tiene que ser un especialista en el tema (como lo puede ser el responsable de la ejecución de la estrategia) para darse cuenta cuál es el desempeño general y observar, como en un tablero de control (véase la figura 10.14), los niveles indispensables para conducir el rumbo de la organización.

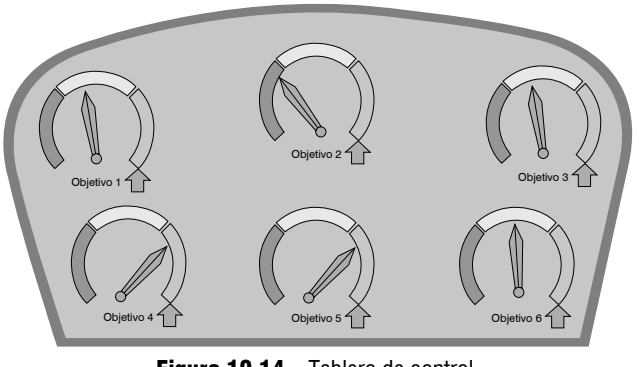


Figura 10.14 Tablero de control.



ACTIVIDADES Y TAREAS

Observe el tablero de control de la figura 10.14.
¿Qué puede deducir con respecto al rumbo de la organización?
¿Cuál debería ser la actitud con respecto al desempeño de los objetivos dos y cinco?
¿Qué pasaría si dichos objetivos fueran objetivos críticos?

Tabla resumen de iniciativas

El paso final en el diseño del Balanced Scorecard es cerrar el ciclo creando iniciativas o programas específicos para hacer que todo suceda. Esta es probablemente la parte más agradable de todo el proceso: ¿cómo hacemos para lograr todos los objetivos?, ¿qué iniciativas se tienen que ejecutar para que realmente sea exitoso el Balanced Scorecard?

Los programas son los proyectos principales que facilitan la ejecución de los objetivos dentro del Scorecard. Algunos ejemplos típicos de programas pueden ser los programas de mejora a la calidad, iniciativas de mercadotecnia y comercialización, planeación de recursos corporativos, administración de las relaciones con el cliente (CRM) y administración de la cadena de valor (ERP).

Estos programas normalmente tienen ciertas características:

- Son soportados por la Dirección General
- Emplean equipos de trabajo ínter departamentales
- Requieren la definición de etapas, tiempos de entrega y resultados esperados
- Emplean recursos (personal, instalaciones, presupuestos, etc.)

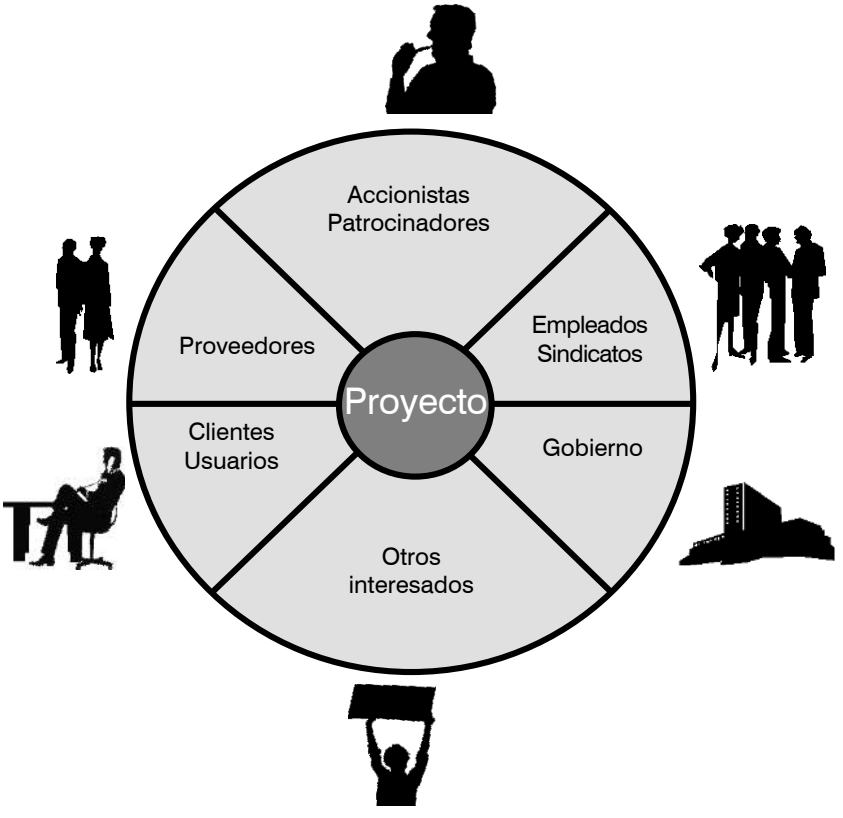
Una vez que los programas han sido establecidos, es importante conseguir el apoyo de los grupos de interés que serán afectados por dichos programas. La resistencia al cambio, intereses de grupo o particulares y las posiciones de poder, son factores que se pueden convertir en obstáculos para el logro de los objetivos.

Es posible que pueda establecerse una cantidad importante de programas para los cuales no se tengan recursos. En todo caso, el criterio de priorización deberá ser apoyar aquellos programas que soporten objetivos que hayan tenido una cantidad mayor de relaciones causa-efecto en el mapa estratégico, y aquellos programas que ayuden a lograr el éxito del mayor número de objetivos. Recortar programas sin una revisión de estas relaciones, puede conducir a la incapacidad para alcanzar el éxito del plan estratégico.

Análisis del impacto de los grupos de interés

Los grupos de interés son individuos u organizaciones que están activamente involucrados en la compañía, o aquellos cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente como resultado de la ejecución de las estrategias de dicha compañía. Estos se pueden dividir en internos y externos. Los grupos de interés

internos son los accionistas y empleados, que incluyen a funcionarios ejecutivos y miembros de la junta directiva. Los grupos de interés externos son los demás individuos y grupos afectados por las actuaciones de la empresa; comprenden a clientes, proveedores, entidades gubernamentales, sindicatos, competidores, comunidades locales y el público en general.



Una compañía no siempre puede satisfacer las exigencias de todos los grupos de interés. Los derechos de diferentes conjuntos de individuos pueden generar conflicto y en la práctica pocas organizaciones cuentan con los recursos para manejar a todos los grupos de interés. Por ejemplo, las exigencias de mayores salarios por parte de los sindicatos pueden entrar en conflicto con las demandas del consumidor en cuanto a precios razonables y con las del accionista sobre rendimientos aceptables. Por consiguiente, la empresa a menudo debe hacer selecciones. Para esto, debe identificar los grupos de interés más importantes y darles la mayor prioridad para seguir estrategias que satisfagan sus necesidades. El análisis del impacto del grupo de interés puede facilitar esta identificación. Por lo general, involucra los siguientes pasos:

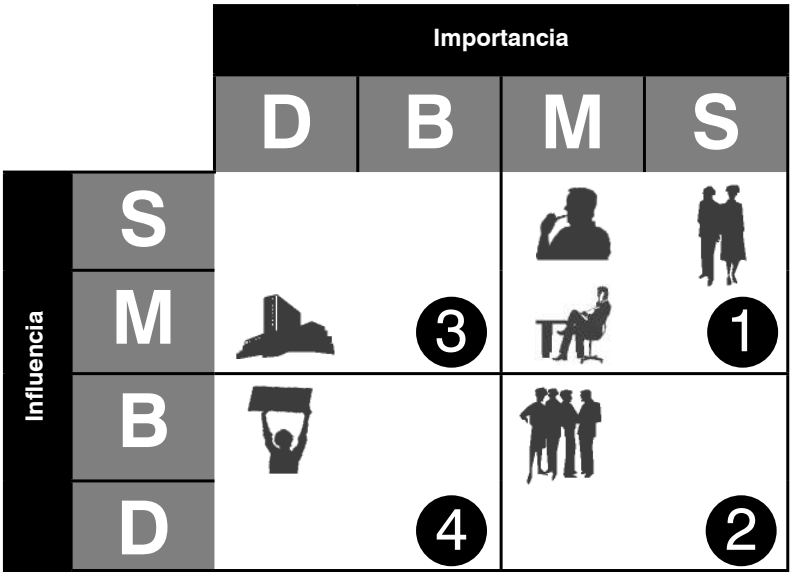
1. Identificar los grupos de interés
2. Identificar los grupos de interés más importantes desde la perspectiva de la organización
3. Establecer sus intereses e inquietudes
4. Como resultado, determinar las probables exigencias para la organización
5. Identificar los desafíos estratégicos generados.

Una forma de analizar a los grupos de interés es a través del desarrollo de la matriz de partes interesadas. Esta inicia con el análisis del impacto que pueden generar en la organización a partir de definir la influencia e importancia de sus acciones:

Parte interesada	Influencia	Importancia
Accionistas/ patrocinadores		
Empleados/ sindicatos		
Clientes/usuarios		
Proveedores		
Organismos del gobierno		
Otros interesados		

Se define como influencia a la capacidad que tiene el grupo de interés de modificar, impulsar o detener las operaciones de la organización, mientras que la importancia está asociada a la necesidad que tiene la organización en el grupo de interés para subsistir.

A cada grupo de interés identificado se le debe establecer un nivel de influencia e importancia, calificada como desconocida (D), baja (B), media (M) o significativa (S). Una vez definida la influencia e importancia de los grupos de interés, se procede a ubicarlos en la matriz para identificar el tipo de relación que se debe establecer con la parte interesada.



Ejemplo de matriz de partes interesadas

Cuadrante 1. Se requiere construir muy buenas relaciones para asegurarse de crear un coalición efectiva que soporte la operación de la organización.

Cuadrante 2. Si bien no tienen gran influencia, se requieren crear iniciativas para cuidar sus intereses y no terminen entorpeciendo las iniciativas de la organización.

Cuadrante 3. Su influencia puede ser fuente de riesgos, ya que sus objetivos pueden no estar con la organización. Se debe monitorear y manejar una buena relación.

Cuadrante 4. Dada su baja influencia, requieren monitoreo mínimo, sólo para garantizar que no se conviertan en obstáculos.

Cabe aclarar que las partes interesadas tendrán una importancia e influencia distinta dependiendo del tipo de organización, propósito, mercado y especialización.

A partir de esta exposición, los derechos de los grupos de interés se incorporan al resto del proceso de formulación de estrategias.

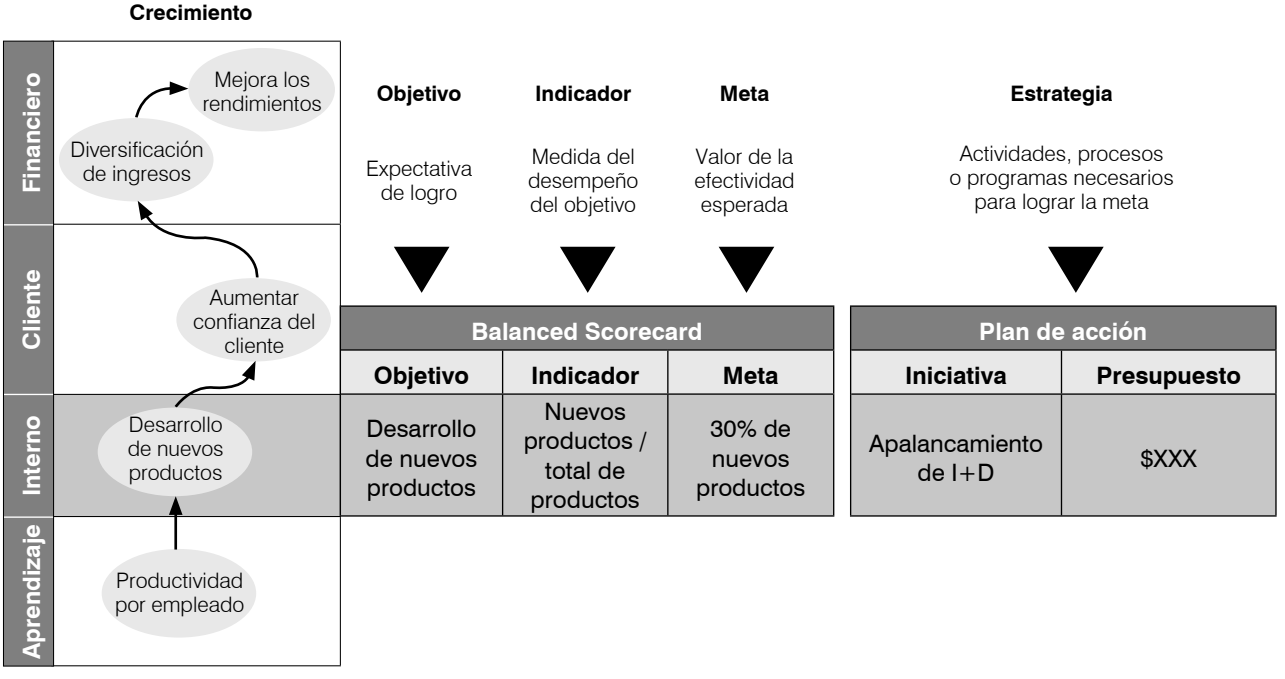


Figura 10.15 Resumen de iniciativas.

Tabla 10.5 Comparativo de objetivos contra programas

Instrucciones: Liste todos los objetivos estratégicos para cada perspectiva y marque aquellos programas que ayudarán a alcanzar estos objetivos.	**Programas**	**Programa global de marketing**	**Desarrollo de liderazgo**	**Control de calidad**	**Desarrollo tecnológico**	**Sistema de seguimiento**	**Planta de producción**	**Administración de clientes**	**Sistema de información**	**Comunicación interna**	**Rotación de empleados**	**Planeación corporativa**
Objetivos estratégicos												
F1: Retorno de inversión												
F2: Valor económico agregado												
F3: Crecimiento en ingresos												
F4: Reducción de costos de producción				■		■						
C1: Asegurar participación en Asia		■					■					
C2: Precios competitivos				■								
C3: Desarrollo de nuevas alianzas		■						■				
C4: Integrar servicios al cliente								■				
P1: Mejorar el flujo de trabajo de producción						■						
P2: Disminuir desperdicios en manufactura						■						
P3: Mejorar la distribución del producto									■			
P4: Integrar finanzas a producción												■
P5: Ligar procesos a solicitudes de clientes								■				
A1: Involucrar al personal con el negocio											■	
A2: Crecer las capacidades de liderazgo			■									
A3: Crear cultura orientada al cliente								■		■		

En el ejemplo de la tabla 10.5, se puede observar que el programa de "Administración de clientes" tiene impacto en un mayor número de objetivos. Además, si se hubiera definido que, por ejemplo, el objetivo P1 (Mejorar el flujo de trabajo de producción) tenía el mayor número de relaciones causa-efecto, entonces de entrada el programa "Sistema de seguimiento" también tendría que considerarse prioritario.

Es necesario que se pueda colocar dentro del Balanced Scorecard la relación de programas para tener un panorama completo de todo lo que está estructurado para lograr alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico (Tabla 10.6).

Tabla 10.6 Resumen de iniciativas

Objetivos	Indicador	Metas		Programas
		Año 1	Año 2	
Máximo retorno de inversión	ROI	12%	13%	
Utilización de activos	Tasa de utilización	7%	8%	
Crecimiento en Ingreso	Ventas	+11%	+11%	
Retención de clientes	% de retención	75%	75%	Customer Relationship Management (CRM)
Servicio al cliente	Calificación de encuesta	85%	88%	Customer Relationship Management (CRM)
Relaciones con el cliente	Llamadas de salida VS total de llamadas	45%	58%	Customer Relationship Management (CRM)
Entrega rápida	Tiempo de vuelta completa	15m	14m	Sistema de ciclo de proceso
Servicio efectivo	Soluciones a la 1ra queja	68%	70%	Customer Relationship Management (CRM)
Costo óptimo	% Costo de ventas	66%	64%	Sistema de ciclo de proceso
Utilización de recursos	Indicador de productividad	82%	87%	Sistema de ciclo de proceso
Dominio de habilidades	Tasa de dominio	80%	85%	Universidad corporativa
Satisfacción del empleado	Clima laboral	82%	88%	Iniciativa de tiempo de calidad
Liderazgo superior	Calificación de liderazgo	4.5	4.8	Programa especial de entrenamiento

10.2 Implantación del Balanced Scorecard

La estrategia de implantación inicia en el nivel superior de la organización y se va derivando hasta llegar a los niveles más bajos, tales como departamentos, equipos, e individuos. Siguiendo este procedimiento se asegura la alineación y compromiso de todos colaboradores (ver figura 10.16).

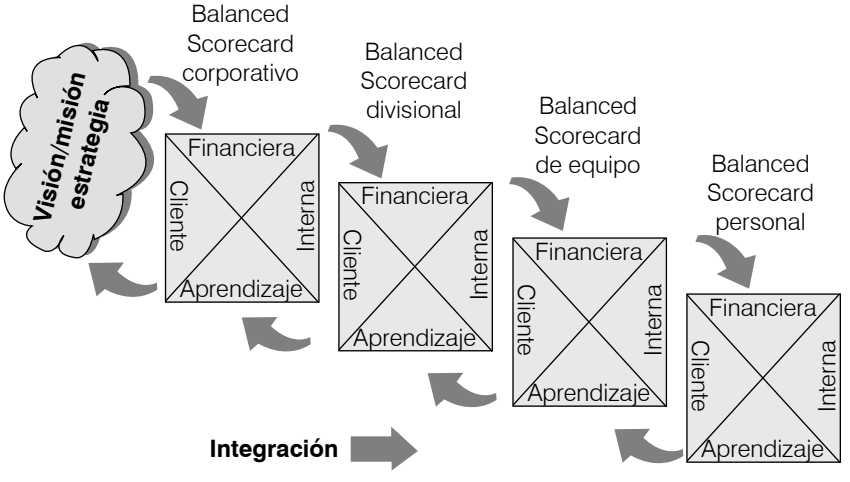


Figura 10.16 Implantación del Balanced Scorecard.

Sin embargo, muchas organizaciones eligen primero el nivel de unidad estratégica de negocio (tal como unidades de producción o divisiones) para construir el Balanced Scorecard. La razón es simple: se garantiza construir un Balanced Scorecard que cubra la cadena de valor entera (dado que involucra a los clientes, la producción, las ventas, la innovación, y todos los elementos que entran en la fabricación). Permitiendo a cada división revisar su Balanced Scorecard particular y reportarlo entonces a la gerencia, la organización se puede posicionar mejor para el despliegue completo del Balanced Scorecard corporativo y el de los niveles inferiores.

La ejecución exitosa de una estrategia depende en gran medida de una adecuada organización interna y de personal competente. Como se deriva del análisis de las relaciones causa-efecto, en la organización existen tres tipos de acciones que son de vital importancia:

1. Desarrollar una estructura organizacional que conduzca la ejecución exitosa de la estrategia.
2. Ver que el personal tenga las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimientos técnicos y capacidades competitivas que necesita.
3. Seleccionar a la gente adecuada para las posiciones clave.

La importancia del apoyo de la alta gerencia

Ya sea el six sigma, la administración de la calidad total, el CRM o el Balanced Scorecard, todas estas herramientas de mejora en la gestión empresarial requieren del apoyo de la alta dirección para prosperar. Ninguna de estas técnicas de mejora puede llegar muy lejos si no hay un decidido convencimiento de sus beneficios por parte de los directivos y un firme propósito de llevarlo a cabo, no como una moda más sino como un verdadero instrumento de cambio. Si la alta dirección proporciona un apoyo débil e informal al Balanced Scorecard, los empleados rápidamente interpretarán esa demostración como que el proyecto probablemente no merece su tiempo y su esfuerzo. La mejor manera de otorgar a la alta dirección un papel de patrocinador en la implementación de un Balanced Scorecard es crear un comité de dirección, con miembros de la alta dirección que se comprometan con el proyecto en tiempo y forma.

- Una vez creado este comité se debe dar paso a la creación de un equipo de implementación:
- se reunirá al menos una vez por mes y desempeñará un papel de control sobre el despliegue del scorecard.
- tendrá a su cargo las decisiones de alto nivel sobre el desarrollo del programa del scorecard.
- tomará las medidas necesarias para aplacar la resistencia y solucionar los problemas que se presenten dentro de la organización.
- El equipo debe garantizar que se tienen los recursos necesarios para asegurar que se ejecute el plan de implementación.

He aquí algunos ejemplos de cómo este binomio (comité de dirección-equipo de implementación) ha tenido resultados importantes en las organizaciones:

Tata Motors

http://www.tatamotors.com/know-us/company-profile.php

Es la empresa más grande de fabricación de automóviles de pasajeros y vehículos comerciales en India y ocupa el puesto 20 en el ranking de fabricantes de vehículos comerciales del mundo.

Ha implementado más de 300 scorecards y es miembro del Salón de la Fama del Balanced Scorecard Collaborative.

La Unidad de negocios de vehículos comerciales de Tata Motors, con base en la India, puso en funcionamiento a un comité de dirección de alto nivel que abarcaba jefes funcionales y algunos otros funcionarios clave tales como gerentes regionales de ventas y marketing, que dependen directamente del director ejecutivo (esencialmente el CEO), también puso en funcionamiento un equipo de implementación compuesto por cinco personas provenientes del Business Excellence Service Department (Departamento de Servicios de Excelencia en Negocios) y de la oficina del director ejecutivo, cuya función consistía en facilitar la creación del scorecard y el proceso de puesta en marcha. En el comienzo, los conocimientos del equipo de implementación fueron esencialmente extraídos de la experiencia en materia de gestión y medición del rendimiento del Business Excellence Service Department que tenía gran experiencia en estructuras de gestión del rendimiento tales como el modelo de The Malcolm Baldrige.

Saatchi & Saatchi Worldwide

http://www.saatchi.com/

Saatchi & Saatchi es probablemente la empresa de publicidad más reconocida a nivel mundial, con más de 6,000 empleados en 140 oficinas en 80 países.

El Comité de Dirección de Balanced Scorecard que lidera el programa del scorecard designó tres representantes de la firma consultora Reinassance (cuyo presidente en ese momento era el Dr. David Norton) y tres de Saatchi & Saatchi. El comité tenía que informar al equipo de implementación semanalmente.

Como una medida de participación de la gerencia senior en el proceso del scorecard, se diseñó un proceso por el cual los gerentes senior se encargaron de crear un mapa de estrategia global y el Balanced Scorecard que lo acompañaba, los gerentes senior en primer lugar identificaron un propietario de tema por cada perspectiva, por ejemplo: para el área de Finanzas, el propietario fue el director de finanzas (CFO: Chief Financial Officer) quien fue el primero en presentar la idea del scorecard a la organización.

Real Policía Montada de Canadá

http://manfred-tablerodecomando.blogspot.com/2010/04/caso-real-policia-montada-de-canada.html

La Policía Real Montada de Canadá (miembro del Hall de la Fama del Balanced Scorecard Collaborative) formó un equipo de liderazgo central del proyecto integrado por seis miembros, con el Comisionado Adjunto Geoff Gruson a la cabeza y otros representantes senior de las ramas uniformadas y civiles, para dirigir el proceso de implementación. El equipo actuaba como centro de liderazgo para planificar e implementar el despliegue del proceso del scorecard y ofrecía recursos a varios equipos de gerencia. El equipo de liderazgo también tenía a su cargo la contratación de consultores externos que trabajarían con el equipo para ofrecerles capacitación, actuar como facilitadores, crear plantillas y ofrecer sesiones de planificación de scorecard a toda la organización.

Los ejemplos fueron extraídos del Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (BSCol), organización fundada por Robert Kaplan y David Norton en 1992, que es un conjunto de empresas de servicios para profesionales presente en todo el mundo que ayuda a sus clientes a emplear el Balanced Scorecard para desarrollar estrategias con éxito.

La estructura sigue a la estrategia

Como lo estableció en su libro *Estrategia y estructura* en 1962, Alfred Chandler (el padre de la Administración Estratégica formal), los cambios en la estrategia de una organización ocasionan nuevos problemas administrativos que, a su vez, requieren una estructura nueva o reajustada para la nueva estrategia que se implantará con éxito. Su estudio de 70 grandes corporaciones reveló que la estructura tiende a seguir la estrategia de crecimiento de la compañía, aunque con frecuencia esto no sucede hasta que la ineficiencia y los problemas operativos internos provocan un ajuste estructural. Las experiencias de estas compañías siguieron un patrón consistente de secuencia: creación de la nueva estrategia, aparición de nuevos problemas administrativos, baja en la rentabilidad y rendimiento, un cambio hacia una estructura más adecuada para la organización, y la recuperación de niveles más rentables y una mejor ejecución de la estrategia.

Chandler encontró que esta secuencia se repetía con frecuencia a medida que las compañías crecían y modificaban sus estrategias corporativas. La investigación de Chandler muestra que la selección de la estrategia marca una diferencia en el rendimiento de la organización. La estructura interna de una compañía se debe revaluar cada vez que cambie la estrategia. Es probable que una nueva estrategia requiera habilidades nuevas o diferentes; si éstas pasan inadvertidas, la falta de concordancia entre la estrategia y la estructura puede abrir la puerta a los problemas de implantación y rendimiento.

La tesis de que la estructura sigue a la estrategia se ve apoyada por una lógica poderosa: la forma en que se estructuran las actividades de la organización constituye un medio para obtener un fin, y no es un fin en sí. La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento. El diseño estructural de una organización es una herramienta para "aprovechar" los esfuerzos individuales y coordinar el desempeño de las diferentes tareas; un buen diseño ayuda a la gente a hacer las cosas eficaz y eficientemente. Si las actividades y responsabilidades se organizan deliberadamente para relacionar la estructura con la estrategia, es más fácil coordinar los movimientos estratégicos en las áreas funcionales. Además, es poco probable que los esfuerzos para ejecutar diariamente la estrategia den como resultado la frustración, el culpar a otros cuando las cosas no funcionan, las fricciones entre los departamentos y la ineficiencia.

Desarrollo funcional cruzado

El talón de Aquiles de una estructura funcional es la dificultad de obtener y mantener una estrecha coordinación entre los departamentos funcionales que no "hablan el mismo idioma" y que, con frecuencia, no aprecian de manera adecuada la función estratégica ni los problemas de los otros. Los miembros de los departamentos funcionales tienden a manifestar una gran lealtad a sus departamentos y a proteger sus intereses, por lo que es difícil lograr una coordinación estratégica y operativa entre las líneas de departamentos y a proteger sus intereses, por lo que es difícil lograr una coordinación estratégica y operativa entre las líneas de departamentos. Existe la tendencia natural de que cada departamento funcional presione para obtener decisiones y soluciones que beneficien su propia causa y le proporcionen mayor influencia, por encima de la supuesta lealtad a la organización.

Las políticas entre los departamentos, los intentos por construir un imperio funcional y los puntos de vista departamentales en conflicto pueden imponer una carga administrativa que demande mucho tiempo del director general, quien es la única persona con autoridad para solucionar las diferencias funcionales cruzadas y reforzar la cooperación. En una estructura funcional, el director general dedica gran parte de su tiempo a abrir líneas de comunicación entre los departamentos, a moderar las rivalidades entre éstos y a asegurar su cooperación.

El Balanced Scorecard es una buena herramienta para promover la cooperación entre áreas funcionales. Puesto que los Balanced Scorecards cruzan a través de la organización entera, éstos deben ser desarrollados generalmente por los equipos funcionales cruzados. La base del equipo funcional cruzado consiste en la gerencia media, ya que sirven como puente entre el nivel ejecutivo donde ocurre el pensamiento estratégico y los niveles inferiores donde la estrategia es puesta en ejecución. Obviamente, la gerencia ejecutiva necesita patrocinar el Balanced Scorecard y apoyar al equipo.

Tabla 10.7 Desarrollo funcional cruzado.

Desarrollo funcional cruzado del Balanced Scorecard		
Nivel ejecutivo	**Gerencia media**	**Niveles inferiores**
Patrocina el Balanced Scorecard, aprueba el formato final, e impulsa la comunicación a otras partes de la organización.	Maneja el proyecto total, construye el Balanced Scorecard y coordina el proceso con otros niveles dentro de la organización.	Entrega los datos críticos usados dentro del Balanced Scorecard.

Una de las herramientas más comunes usadas para construir los Scorecards son las plantillas. Las plantillas son generalmente hojas de balance, organizadas para capturar, comparar y divulgar los datos usados en la construcción del Balanced Scorecard por los equipos funcionales.

Competencias y personal clave para el éxito

La capacitación de los colaboradores es parte importante del proceso de implantación de la estrategia cuando una compañía cambia a una estrategia que requiere habilidades, enfoques gerenciales y métodos operativos diferentes. La capacitación también es estratégicamente importante en los esfuerzos de la organización por crear capacidades basadas en habilidades. Esta es una actividad clave en negocios en los cuales el conocimiento técnico está cambiando con tanta rapidez que una compañía pierde su capacidad de competir a menos que la gente capaz se mantenga actualizada y conserve la ventaja de su experiencia. Los implantadores de estrategias exitosos tienen cuidado de que haya fondos adecuados para la función de capacitación y que los programas efectivos de capacitación sean los correctos. Por lo general, la capacitación debe ocupar uno de los primeros lugares en el programa de acciones porque es necesario llevarla a cabo en las primeras etapas del proceso de implantación de la estrategia.

Una parte importante en la tarea de implantación de la estrategia es la creación de un equipo gerencial capaz. Se debe decidir qué tipo de equipo gerencial se necesita para que la estrategia funcione, así como encontrar a las personas adecuadas para ocupar cada puesto. A veces el equipo gerencial existente es el adecuado; otras veces es necesario fortalecerlo y expandirlo promoviendo a personas calificadas de la misma compañía o contratando gerentes capaces para que ayuden a inyectar ideas y enfoques nuevos. En situaciones de cambio de posición y de crecimiento rápido, o cuando la organización no cuenta con el tipo necesario de capacidades gerenciales, una acción común es contratar a personas de fuera para los puestos gerenciales claves. No será hasta que todos los puestos clave estén ocupados con la gente correcta, que la implantación de la estrategia continuará a toda velocidad.

Mejores prácticas

El Balanced Scorecard requiere a menudo la verificación y las modificaciones necesarias para hacer que la metodología se adapte a las circunstancias de la organización. Esto puede frustrar a los ejecutivos que esperan soluciones perfectas salidas de la caja. Aún cuando muchas organizaciones se parezcan en lo general, se debe tener presente que se está implantando algo que es particular a la empresa, por lo que se debe revisar la construcción del Scorecard con detalle, ajustándolo y alineándolo.

Puesto que los programas son el componente final dentro del Balanced Scorecard y dado que los programas requieren presupuestos, entonces se necesita presupuestar para concluir correctamente detrás de la terminación del Balanced Scorecard. Ligar el presupuesto al Balanced Scorecard es una buena práctica. Vale la pena observar que el presupuesto ocurre en el final del proceso y no al principio. El presupuesto conduce la toma de decisiones y consecuentemente, la puesta en práctica estratégica llega a ser fácil si al final se establecen los presupuestos.

Algunas otras buenas prácticas de las compañías que han sido acertadas con el Balanced Scorecard incluyen las siguientes:

- Un fuerte compromiso de la Dirección frente al Balanced Scorecard.
- Desarrollo de procesos para transformar estrategias en Balanced Scorecards.
- Procesos funcionales cruzados para mover la estrategia hacia abajo en los niveles inferiores de la organización.

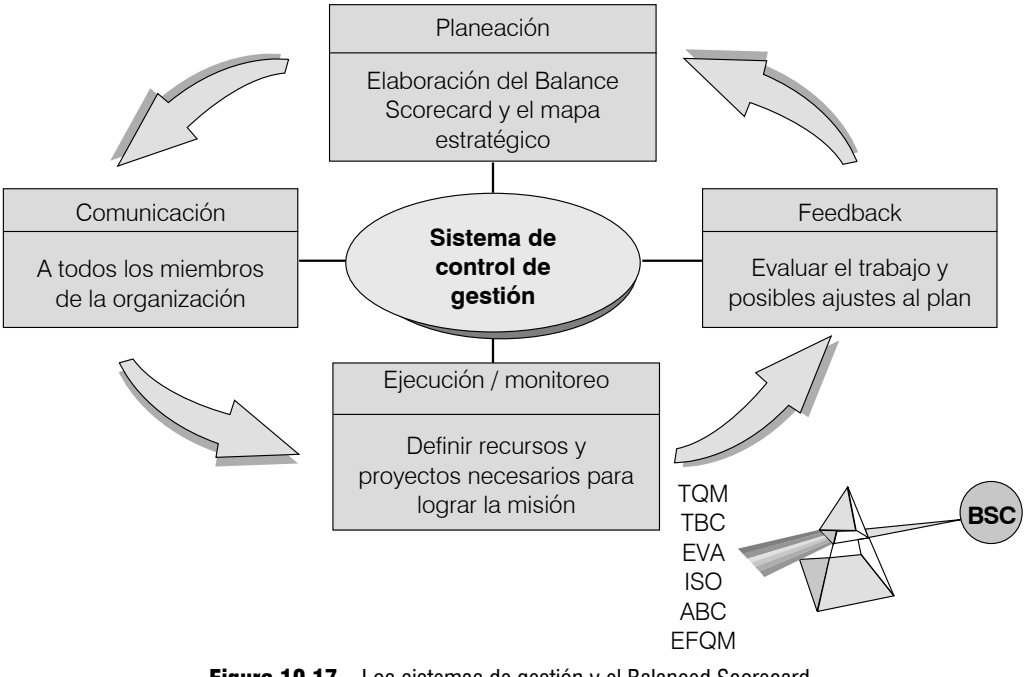


Figura 10.17 Los sistemas de gestión y el Balanced Scorecard.

En muchas organizaciones existe la tendencia a pensar que el Balanced Scorecard es una herramienta más de gestión y control, por lo que implantarla requiere recursos adicionales a los ya establecidos con otros sistemas (ISO, EFQM, Baldridge, etc.) cuando en realidad el Balanced Scorecard sirve como complemento a éstos, lo que no requerirá mayores recursos que los ya dedicados al monitoreo y control (ver figura 10.17).

Automatización

Desplegar un Balanced Scorecard tiene que ver más sobre la alineación, la comunicación y la gerencia estratégicas del cambio que sobre una herramienta de control. Sin embargo, muchas organizaciones prefieren hacer uso del software para ayudar a impulsar el Balanced Scorecard. Desafortunadamente, la mayoría de las aplicaciones existentes no pueden manejar toda la información contenida en el Balanced Scorecard. Esto es debido al hecho de que la mayoría de los sistemas son orientados a transacciones, por ejemplo programas ERP. Se estima que menos de la mitad de la información para alimentar el Scorecard se puede derivar de sistemas basados en transacciones, tales como sistemas de ERP. La mayor parte de la información es independiente, como por ejemplo las encuestas de clientes, sugerencias del empleado y otras fuentes de datos. Por lo tanto, la automatización completa del Balanced Scorecard puede resultar un desafío.

Sin embargo, para las compañías que intentan usar el Balanced Scorecard a través de la automatización, hay varias ventajas:

- Proporciona acceso rápido a los usuarios a las alarmas de excepción.
- Permite obtener de manera más sencilla detalles sobre indicadores y metas.
- Es fácil seguir las trayectorias de dependencia que demuestran las relaciones causa-efecto.
- Flexibilidad para la realización de cambios en el Scorecard.
- Reportes gráficos de indicadores y de relaciones.
- Facilita el control sobre quién puede ver lo que hay dentro del sistema de Scorecard.
- Distribución en línea amplia de la visión y de la estrategia de la compañía.
- Análisis de la estrategia en línea.
- Verifica las relaciones contra los datos reales para ajustar el Scorecard.
- Integración con otras aplicaciones de escritorio.
- Plantillas predefinidas y otras aplicaciones que hacen fácil cambiar y actualizar diversos componentes del Scorecard.
- Conduce el despliegue rápido del Scorecard con un esfuerzo manual mínimo.

Tabla de desempeño global

La estrategia representa un compromiso con un estado futuro mejor de la organización, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde ese punto de vista la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. La estrategia decide un punto hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar. La estrategia obliga a los miembros de la organización a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual.

De esta forma, independientemente de las calificaciones individuales, grupales o funcionales en el logro de las metas, es importante que exista una calificación global como organización, en la que se analice el desempeño del trabajo conjunto en pos de la misión.

Análisis de desempeño global

Indicador	Satisfacción cliente 1	Calidad 2	Satisfacción empleado 3	Rentabilidad 4	
Proporción	40%	30%	20%	10%	
Peso	0.4	0.3	0.2	0.1	
Nivel de desempleo	5	8	6	8	
Resultado	2.0	2.4	1.2	0.8	6.4

Figura 10.18 Tabla de desempeño global.

De acuerdo al grado de importancia de los objetivos (siendo de más jerarquía aquellos identificados como críticos y causales para el éxito de la estrategia) se ponderan para reflejar el impacto en los resultados de la organización. En el ejemplo de la figura 10.18, la satisfacción al cliente reviste mayor importancia (40%), seguido de la calidad (30%), la satisfacción del empleado (20%) y la rentabilidad (10%). El nivel de desempeño representa la calificación estandarizada de los resultados obtenidos comparados con las metas originalmente establecidas; esta estandarización comprende una escala arbitraria (en este caso de 1 a 10) que permite comparar todos los objetivos uniformemente. El valor resultado representará la multiplicación entre la ponderación establecida y la calificación del nivel de desempeño. La calificación global será la suma de las calificaciones individuales, bajo la misma escala de comparación. Este ejercicio

aplica también para el Balanced Scorecard de una División, Unidad Estratégica de Negocio, área Funcional, o grupo de trabajo en donde su calificación será la suma total de las calificaciones individuales de sus actores.

De esta forma se puede observar que aún cuando se puede tener excelente desempeño en algunos objetivos, descuidar aquellos de mayor importancia podría tener consecuencias graves en el futuro. Esto es lo que recurrentemente pasa en muchas organizaciones: se le suele poner atención y esfuerzo a objetivos de menor jerarquía incluso logrando todas las metas, sin medir el impacto real de aquellos objetivos no logrados. Así, muchas organizaciones "parece" que logran ejecutar la estrategia pero en realidad no se han movido de donde están, o lo que es peor, se han alejado dramáticamente del alcance de la visión.

La generación de valor comienza con los activos intangibles, en cuya base se encuentra Desarrollo Organizacional, un proceso que repercute esencialmente en el capital humano. Una de las cosas más motivadoras para cualquier persona es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el presente. Esta motivación genera compromisos que se transforman en resultados tangibles. El hecho de que haya personas que no respondan con compromiso ante los desafíos del futuro puede ser interpretado de dos maneras posibles: por un lado, probablemente los colaboradores no han sido motivados por el desafío, de tal manera que se les haga significativo abordarlo y lograrlo, o, por otra parte, las personas sufren de alguna condición más o menos generalizada que les impide motivarse. Para la inmensa mayoría de las personas, trabajar en una organización con altos niveles de reto, en la que se convoca a los miembros a utilizar sus potenciales para conquistar un futuro mejor, no sólo resulta estimulante, sino además una fuente de orgullo y satisfacción. Nadie puede sentirse motivado en una cultura organizacional sin aspiraciones en la que no hay un verdadero desafío y en donde la perspectiva más visible resulta ser mantener el estado de las cosas.

En épocas de crisis, las organizaciones tienden a paralizarse o a moverse desesperadamente hacia diferentes direcciones. Esta práctica produce desorientación y desconcierto al interior de la empresa, con la consiguiente pérdida de energía. Es especialmente en momentos difíciles de recesión económica cuando se debe tener, más que nunca, la tranquilidad y la madurez para seguir el hilo de la estrategia como una guía que puede mantener a flote a la organización en tiempos turbulentos. Lo más importante es que las organizaciones sean extremadamente exigentes y disciplinadas en el proceso de ejecución de la estrategia. No hay mucho espacio para cometer errores o desperdiciar oportunidades. O se busca la efectividad como forma de vida o se convierte sólo en un espectador, observando el éxito de los demás. Por ello, la disciplina de la ejecución es fundamental, hasta el extremo de hacer de ella una verdadera cultura.

Algunas empresas del salón de la fama del Balanced Scorecard Collaborative

Aktiva Group

Compañía internacional de inversiones con 600 millones de euros en activos y un componente de crecimiento anual de más del 70%. Las 30 compañías de 14 países que controla directamente o a través de asociaciones estratégicas suman 12 billones de euros en activos. Aktiva aplicó el BSC en el año 2000 y exige a las compañías de su cartera desarrollar y gestionar sus negocios con BSC. El BSC ha permitido a Aktiva mantener su crecimiento de dos cifras a la vez que impulsa las fortunas de sus miembros.

- Al aplicar la BSC el enfoque se trasladó más allá de EVA a perspectivas que contribuyen más al futuro y al éxito financiero.
- BSC es la espina dorsal para realizar negocios de un modo centrado en la estrategia y es un elemento esencial de nuestro éxito."

Aquafin

http://www.aquafin.net/

Dedicada al tratamiento de aguas residuales con más de 200 plantas en el mundo. Es una compañía de participación mixta, el gobierno posee el 51% de la compañía. Al enfrentarse con la posibilidad de perder su contrato gubernamental en año 2000, Aquafin aplicó el BSC para ayudar a redefinir su papel, objetivos y estrategias.

- El BSC en Aquafin le ha permitido operar bajo su presupuesto de explotación de 104,7 millones de euros dirigido más al consumidor, aumentado el número de contratos no gubernamentales.
- La transparencia estratégica de Aquafin con BSC ha aumentado la motivación de los empleados.
- Ha mejorado su intención de seguir adelante con los resultados.
- El enfoque está en sus objetivos principales, por lo que está más preparado para enfrentar a los retos.

Mellon Europe Limited

http://www.bnymellon.com/

Líder en el mundo de servicios financieros como gestión de activos, servicios de valores globales, fondos mutuos, gestión de patrimonios y consultora HR y servicios de administración. La rama europea de Mellon (Mellon Europe) adoptó el BSC en el año 2001 para ofrecer un mayor grado de enfoque en la dirección estratégica, así como una alineación con la estrategia corporativa estadounidense.

- El BSC de Mellon Europe ayudó a que sus negocios articulasen una agenda estratégica clara centrando sus negocios en mercados emergentes.
- Actualizar el servicio a todas las líneas de negocios a partir de sus servicios compartidos.
- Entre 2002 y 2003 la base de beneficios de Mellon Europe creció a la vez que redujo sus gastos operativos.
- Con el modelo causa-efecto se puede determinar en forma más rápida las prioridades estratégicas, como resultado tiene un rendimiento más sólido, más integrado y una organización muy motivada.

Mobistar

http://corporate.mobistar.be/en/

Proveedor de servicios telecomunicaciones (voz, datos e internet) para clientes empresariales y residenciales en Bélgica.

- Ha combinado el BSC con el modelo EFQM para comunicar y dirigir la a su meta de constituirse como líder del mercado gracias a sus clientes.
- El BSC es un marco de trabajo fuerte para la estrategia de gestión dentro de un entorno de constantes cambios, eliminando la gestión caótica y nada enfocada.
- Mientras algunos operadores pierden el enfoque de las actividades más importantes, impactando de forma negativa en sus márgenes, Mobistar ha seguido incrementado sus resultados.

Nordea

http://www.nordea.com/

Grupo de servicios financiero líder en la región nórdica y del mar Báltico, es líder mundial en servicios de banca en Internet.

- El BSC ha permitido el crecimiento del grupo al centrarse en la creación de valor para los accionistas
- El BSC ha tenido un claro impacto en la orientación del rendimiento estratégico.
- La gestión, construida bajo las bases de BSC, apoya una cultura de gestión ejecutiva basada en el equipo, aumenta la contabilidad ejecutiva con objetivos y acciones claramente definidas, a la vez que aumentan el enfoque de la dirección estratégica.

10.3 Lecciones de estrategia empresarial: *Sueños sobre hielo*



Con 267 metros de largo, 28 metros de ancho, 11 pisos, 46,328 toneladas de peso y capacidad para 3,547 pasajeros, el RMS Titanic era, hasta 1912, el objeto móvil más grande construido por el hombre.

El 11 de abril de ese año, con 2,200 pasajeros, el navío partió en su primer viaje del puerto inglés de Southampton. Después de dos escalas —una en el puerto francés de Cherbourg y otra en los muelles irlandeses de Queenstown— enfiló por el Atlántico Norte con destino a Nueva York.

Le decían "El inhundible". Pero la noche del 14 de abril un descomunal iceberg abrió una herida en el costado derecho del casco, que comenzó a tragar agua hasta sumergir completamente al coloso en dos horas y cuarenta minutos.

El hundimiento del Titanic conmocionó al mundo entero. El barco más poderoso había naufragado, lo que convirtió al Titanic en un símbolo de la soberbia humana. Hoy se sabe que la tragedia pudo haberse evitado si el capitán, que pretendía batir el récord del cruce

del Atlántico, hubiera escuchado las advertencias y ordenado reducir la velocidad de la marcha. Su decisión costó 2,109 vidas humanas. Pero quién era el Capitán Edward John Smith y qué fue lo que llevó a un hombre con tanta responsabilidad a cometer errores fatales.



El capitán Edward J. Smith, de 62 años, era el comandante más antiguo y prestigioso de la White Star, y posiblemente el que mayor experiencia tenía en las rutas del Atlántico septentrional. Tenía 38 años de experiencia con la compañía y había estado al mando del Adriatic y del Olympic, el gemelo del Titanic. Era el comandante mejor pagado de la época, pues ganaba £1,250 libras esterlinas anuales (que equivaldrían hoy a £60,000.00), mientras que la mayoría de los capitanes ganaban cerca de £600.00. El presidente de la White Star Line, Bruce Ismay (quien siempre hacía el viaje inaugural), había pedido específicamente a Smith que asumiera el mando del Titanic en su viaje inaugural a través del Atlántico.

Nacido en el seno de una familia muy humilde, Edward John Smith se embarcó a los 13 años (1869) como aprendiz y en 1880 ya era cuarto oficial. En 1886 se une a la White Star Line como primer oficial en mercantes y buques de línea en rutas a Australia y Nueva York. Ya para 1887, un año después, se hacía capitán del RMS Republic.

Entre 1895-1904 es capitán del RMS Majestic y transporta tropas para la Guerra de los Boers ganándose un reconocimiento del gobierno inglés como comandante honorario en reserva de la armada británica. En 1898, a la edad de 48 años se casa con Sarah Eleanor y tienen una hija a la que llamaron Helen Melville Smith.

En 1907, asumió el mando del RMS Adriatic y se hizo muy popular y mediático en la prensa especializada inglesa, dando muchas entrevistas por su carrera sin incidentes hasta entonces y conociéndosele como el capitán más seguro y más experimentado de la White Star Line.

En 1911, asume el mando de un nuevo transatlántico, RMS Olympic, el primero de los tres barcos de gran calado que se iban a construir. En su quinto viaje, el Olympic choca cerca de la Isla de Wright con un buque de guerra, el HMS Hawke, que le ocasiona una perforación en la línea de flotación a popa. Los juicios legales determinaron la culpabilidad del oficial al mando del HMS Hawke por no guardar la suficiente distancia entre ambos buques. Cuando Smith fue entrevistado por los periodistas, tratando de cuidar la imagen de la compañía declaró:

—Yo no puedo imaginar ninguna condición por la cual un barco actual pueda hundirse, yo no puedo concebir que algo vital pueda ocurrirle a este buque. Las construcciones modernas van más allá que eso.

Cuando realizaba el último viaje de retorno con el Olympic (ya había sido llamado para dirigir al Titanic), a fines de marzo de 1912, un amigo de confianza de Smith

le hizo llamar su atención por la escasa cantidad de botes que transportaba el RMS Olympic. Comentó confidencialmente que el RMS Titanic tenía el mismo problema y que la política de la compañía era ahorrar dinero en este punto más que hacer que el buque fuera seguro en caso de accidente; no obstante, el mismo Smith opinaba que debía haber botes para todos. Manifestó además que después de llevar al Titanic a Nueva York, él iba a acogerse al retiro para disfrutar de su hija de 13 años.



El 10 de abril, justo al mediodía, el Titanic toca su silbato tres veces y Smith ordena soltar amarras para iniciar el recorrido. El viaje del Titanic transcurrió sin incidentes; sin embargo, el 12 de abril se comenzaron a recibir mensajes telegráficos que anunciaban grandes concentraciones de hielo en la ruta. Smith fue informado de al menos 6 mensajes en el mismo tenor y en consideración al peligro latente ordenó una ruta 16 millas más al sur para bordear la zona de peligro.

Durante el domingo 14 de abril, el telégrafo se descompuso, lo que obligó a los operadores Philips y Bride a estar reparándolo durante siete horas. Cuando al fin funcionó, los mensajes de icebergs se habían acumulado junto con los pasajeros que deseaban además enviar sus mensajes, lo que tenía irritado a Philips. Según fuentes no plenamente confirmadas, el capitán Smith mantuvo una entrevista con Bruce Ismay en el salón de fumadores de primera clase. Ismay era el presidente de la compañía y por consideración Smith le mostró los mensajes de hielo y le comentó que reduciría la velocidad del transatlántico de 22 a 20 nudos. Sin embargo, Bruce Ismay ejerció coerción sobre Smith para que mantuviese la velocidad.

Cuando a las 20:55 Smith apareció en el puente, estaba el segundo oficial Lightoller al mando y éste le comentó del estado del mar, haciéndole ver que en esas condiciones el avistamiento de témpanos iba a ser más difícil. Smith replicó diciendo que confiaba que gracias al cielo estrellado el hielo fuese avistado a tiempo y ordenó redoblar la guardia. A las 21:20 Smith dijo antes de retirarse a su camarote, que ante cualquier duda se le llamase de inmediato. A las 22:00, Ligtholler fue relevado por el primer oficial Murdoch y le fueron retransmitidas las instrucciones del capitán.

El SS Californian, un pequeño barco de pasajeros que estaba más adelante del Titanic, estaba detenido por témpanos y quiso informar al Titanic de su presencia, pero Philips irritado ordenó callar el informe del Californian justo cuando iba a dar cuenta exacta de un gran iceberg en la ruta del Titanic. Además Philips no entregó los partes acumulados al puente. Frustrado, el operador telegráfico del Californian no intentó comunicarse más con el Titanic y a eso de las 22:00 apagó el equipo y se retiró a dormir.

A las 23:38 se divisa un iceberg al frente, justo a proa. Murdoch ordena viraje cerrado a babor y marcha atrás (esta operación quita maniobrabilidad al viraje). A las 23:40 el Titanic esquiva el iceberg por estrecho margen, pero le pasa por el costado abriendo el casco, bajo la línea de flotación a estribor y el bajo fondo. El barco comienza a inundarse.

El capitán Smith se presenta al puente e inquiere información: —¿!Con qué hemos chocado!? —Un iceberg señor —responde Murdoch— y le informa todas las maniobras realizadas. —Cierren las compuertas estancas —ordena Smith, presintiendo lo peor. Murdoch le responde que ya se había hecho. Ordena parar las máquinas e inmediatamente llama al constructor del Titanic, Thomas Andrews, para hacer una inspección del barco. Después de la inspección, se reúnen en el puente y Thomas Andrews, con el plano al frente, da la terrible noticia: —Nos hundiremos en una hora, dos como mucho.

Smith y sus oficiales se quedan de una sola pieza ante la revelación de Andrews. Smith se dirige al oficial Murdoch y ordena preparar los botes. De este momento en adelante, el capitán Smith empieza a perder el control de la situación gradualmente. Las aritméticas le dicen al veterano capitán que sólo podrán salvarse entre 900 y 1,100 personas a lo más e instruye a Ligtholler (quien a la postre fuera el único oficial de alto rango sobreviviente) que se dé preferencia a mujeres y niños. Reúne a sus oficiales y ordena que se despierte a los pasajeros y que suban a cubierta; indica además que no se dará la alarma general por temor al pánico. A continuación se dirige a la cabina del telégrafo y ordena el envío de una señal de socorro al telegrafista Philips usando las siglas S.O.S. Philips y su ayudante quedan estupefactos y Smith dice: —Creo que así hay que hacerlo en estos casos.

Los botes se colocan en la borda y a las 0:30 comienza el llenado; muchos botes son ineficientemente ocupados, en algunos incluso se deja subir a hombres, aparentemente no hay control en esta situación y Smith no parece tener conocimiento de ello. Por otro lado, los pasajeros de tercera clase encuentran que los accesos a los pasillos superiores están cerrados con rejas y llave. Muchos de ellos tienen que subir por lugares inadecuados, no más del 50% logró su objetivo.

El SS Californian estaba a aproximadamente 10 millas del lugar y algunos oficiales del Titanic creyeron ver señales luminosas de éste y tuvieron la esperanza de que el navío respondiera a las luces de respuesta, pero nada sucedió. Smith ordenó al cuarto oficial que trajera los cohetes de emergencia al puente, con la esperanza de atraer la atención de éste. En efecto, desde el Californian se observaron los flashes blancos, pero el capitán Stone Lord pensó que eran señales de la compañía y no mostró mayor interés. Smith ordena a las 0:45 que se traigan los cohetes de emergencia desde la popa y se comiencen a lanzar.

Muchos sobrevivientes afirman que Smith nunca demostró nerviosismo o algún descontrol de la situación. Muchos lo vieron con un megáfono en mano dando instrucciones a viva voz. Desde la cabina del telégrafo recibió la noticia que el buque más cercano a ellos era el RMS Carpathia y que estaba ya en ruta, pero demoraría unas cuatro horas en llegar.

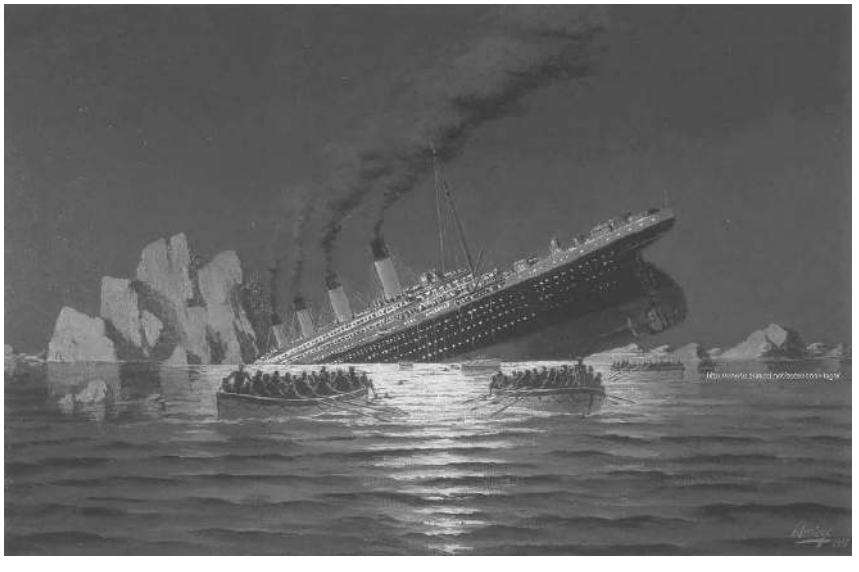
Testigos afirman que Smith al recibir esta noticia entró en estado de shock. Ordenó a Ligtholler sacar las armas del armario de oficiales y entregarlas a los que tenían a cargo los botes con la instrucción de disparar si la situación se hacía insostenible. A las 1:45, estaban todos los botes en el agua y Smith al percatarse de que casi la mayoría estaban con menos de un 40% de ocupación comenzó a llamar con megáfono el retorno de ellos para embarcar más pasajeros. No hubo respuesta. A las

2:00 el puente estaba a ras del agua y se lanzó el último cohete. A las 2:20 el Titanic se hundió.

Muchas versiones circularon en torno a los últimos momentos de Smith. Existen testimonios de que las personas que estaban cerca del plegable B vieron a Smith con un niño en uno de sus brazos nadar cerca de este. Otras versiones coincidentes indican que Smith se encerró en la timonera y se pegó un tiro en la cabeza y otras de testimonios singulares indican que Smith estuvo nadando y gritando: "¡Sed ingleses! ¡Sed valientes¡"

Edward John Smith era muy querido por su tripulación y oficiales quienes le admiraban y respetaban. Tenía una mezcla de caballerosidad y autoridad muy especial, casi paternalista que ocultaba bajo la apariencia seria de un viejo lobo de mar. Su rigor por la disciplina estaba matizado con una sonrisa amable, era un líder para sus hombres.

Pasajeros y aristócratas hablaban muy bien de su persona y los niños le llamaban cariñosamente capitán E. J. por su bondad hacia ellos. Nunca corría riesgos innecesarios y se conducía inteligentemente en las conversaciones durante la cena con invitados…



La historia del Titanic es una de las leyendas que muestra más claramente la ceguera que puede llegar a generar la soberbia, el exceso de confianza y la falacia del control sobre los factores del entorno.
En aguas tranquilas, todos los barcos tienen un buen capitán.

10.4 Resumen: Diseño del Balanced Scorecard



Materiales adicionales en la Web

Consulte la ***Presentación 10 Diseño del Balanced Scorecard***

- Repásela. ¿Refleja lo más importante del texto del capítulo 10?

Realice su propio resumen

Haga su propia exposición del tema de indicadores

Derivado del análisis de la experiencia histórica de las organizaciones que implementaron con éxito el Balanced Scorecard, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes: el foco y el alineamiento estratégico.

- El foco estratégico se refiere a las variables que tienen mayor probabilidad de impactar en el logro de las metas, siendo por tanto factores críticos de éxito.

- El alineamiento estratégico implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional.

Otro descubrimiento importante, debido a la ambigüedad de los indicadores que muchas organizaciones planteaban en sus Balanced Scorecard, fue un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*, y consecuentemente *no se puede administrar lo que no se puede medir*.

Para garantizar el éxito en la ejecución de la estrategia, el Balanced Scorecard tiene definido un proceso conformado por cinco etapas:

1. Declaración del estado final, donde se colocan los objetivos agrupados en las perspectivas del Balanced Scorecard, indicando las metas esperadas si las iniciativas tuvieran éxito.

2. Desarrollo del mapa estratégico, que establece un modelo de causa y efecto que indica de qué manera la implementación de una estrategia determina el éxito de otra.

3. Establecimiento del cuadro de indicadores, reconociendo aquellos indicadores clave que permiten garantizar el éxito entre una perspectiva y otra.

4. Elaboración del formato de reporte de progreso, para darle seguimiento puntual a cada uno de los indicadores.

5. Resumen de iniciativas, que requiere todo directivo para ver, tal como en un panel de control, el avance de todos los objetivos y metas establecidas en la Planeación Estratégica.

Independientemente de las calificaciones individuales, grupales o funcionales en el logro de las metas, es importante que exista una calificación global como organización, en la que se analice el desempeño del trabajo conjunto en pos de la misión. La calificación global será la suma de las calificaciones individuales, ponderadas de acuerdo con un criterio organizacional.

De esta forma se puede observar que aún cuando se puede tener excelente desempeño en algunos objetivos, descuidar aquellos de mayor importancia podría tener consecuencias graves en el futuro. Esto es lo que recurrentemente pasa en muchas organizaciones: se le suele poner atención y esfuerzo a objetivos de menor jerarquía incluso logrando todas las metas, sin medir el impacto real de aquellos objetivos no logrados. Así, muchas organizaciones "parece" que logran ejecutar la estrategia pero en realidad no se han movido de donde están, o lo que es peor, se han alejado dramáticamente del alcance de la visión.

10.5 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Este concepto se refiere a la selección de las variables que tienen mayor probabilidad de impactar en el logro de las metas, siendo por tanto factores críticos de éxito.
 - **a.** Alineamiento estratégico
 - **b.** Competencias organizacionales
 - **c.** Foco estratégico
2. Este factor implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional.
 - **a.** Alineamiento estratégico
 - **b.** Competencias organizacionales
 - **c.** Foco estratégico
3. Es una de las etapas del diseño del Balanced Scorecard, que trata de colocar los objetivos agrupados en las cuatro perspectivas indicando las metas esperadas, si las iniciativas tuvieran éxito.
 - **a.** Mapa estratégico
 - **b.** Declaración de estado final
 - **c.** Cuadro de indicadores
4. Es una de las etapas del diseño del Balanced Scorecard, que permite observar gráficamente las relaciones causa-efecto entre los objetivos que convierten los activos intangibles en resultados tangibles.
 - **a.** Mapa estratégico
 - **b.** Declaración de estado final
 - **c.** Cuadro de indicadores
5. Es una de las etapas del diseño del Balanced Scorecard, que permite establecer los parámetros para evaluar si la ejecución de la estrategia está realizándose de manera correcta.
 - **a.** Mapa estratégico
 - **b.** Declaración de estado final
 - **c.** Cuadro de indicadores

6. El propósito principal de los mapas estratégicos es:

- **a.** Encontrar relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos
- **b.** Visualizar las relaciones entre los indicadores estratégicos
- **c.** Agrupar los objetivos en las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard

7. El proceso de construcción del mapa estratégico inicia

- **a.** Desde la perspectiva de los accionistas, pero se valida de abajo hacia arriba
- **b.** Desde la perspectiva de la capacitación, pero se valida de arriba hacia abajo
- **c.** Desde la perspectiva de los procesos, validándose desde esta perspectiva

8. Es un reporte en donde se muestran los objetivos, responsables, metas, indicadores, medios, avances en el desempeño de los indicadores y su tendencia.

- **a.** Reporte de progreso
- **b.** Tabla de desempeño global
- **c.** Resumen de iniciativas

9. Es un reporte que permite observar los objetivos, indicadores, metas y programas de acción.

- **a.** Reporte de progreso
- **b.** Tabla de desempeño global
- **c.** Resumen de iniciativas

10. Es un reporte que permite observar el desempeño general de la organización.

- **a.** Reporte de progreso
- **b.** Tabla de desempeño global
- **c.** Resumen de iniciativas

Actividades adicionales



Con la tabla de indicadores obtenida en el capítulo anterior, establezca el Balanced Scorecard para:

- El caso de estudio Gamo S.A.
- Su organización

10.6 Contenido interactivo

El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Autoevaluación

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

Formatos

Cuadro de indicadores

Páginas Web recomendadas

- Titanic
- Third generation balanced scorecard
- 2GC Performance Management Presentations
- The palladium group
- Prof. Mario Héctor Vogel Club tablero de comando

* Presentación

10 Diseño del Balanced Scorecard

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

10.7 Bibliografía

Chandler, Alfred D. *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise,* MIT Press, Cambridge, 1962.

Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G. *Classification of Balanced Scorecards Based On Their Effectiveness as Strategic Control or Management Control Tools. Proceedings,* Third International Conference on Performance Measurement and Management. Boston, MA, USA July 2002.

Cobbold, I.C. and Lawrie, G.J.G. *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool. Proceedings*, Third International Conference on Performance Measurement and Management. Boston, MA, USA July 2002.

Hill, Charles; Gareth, Jones. *Administración Estratégica: un enfoque integrado*. McGraw-Hill. 2001.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K. *Strategic Intent*. Harvard Business Review, 1989.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, Robert; Norton, David, *Strategy Maps*. Harvard Business School Press 2000.

Kaplan, Robert y Norton, David. *Strategy Focused Organization*. How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press, 2000.

Langfield-Smith K. *Management Control Systems and Strategy*. Accounting, Organizations and Society, Vol.22, No.2, pp. 207-232. 1997.

Lawrie, G.J.G., Cobbold, I., and Marshall, J. *Corporate Performance Management System in a Devolved UK Governmental Organisation: a Case Study*. International Journal of Productivity and Performance Management. 2004.

Lawrie, G.J.G., Kalff, D., and Andersen, H.V.. *Balanced Scorecard and Results-Based Management: Convergent Performance Management Systems*. Presented at 3rd Annual Conference on Performance Measurement and Management Control, The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), Nice, France, 2005.

Niven, Paul, *El cuadro de mando integral*, Barcelona 2003, Gestión 2000.

Niven, Paul R. BSC *Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, Inc. 2006.

Olve, Nils-Göran; Jan Roy; Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.

Porter, Michael E. *Estrategia competitiva*. CECSA, 1982.

10.8 Páginas Web recomendadas

2GC Performance Management Presentations
Para convencer de los beneficios del Balanced Scorecard, estas presentaciones ayudarán a analizar y comunicar sus detalles prácticos.
http://www.2gc.co.uk/resources-presentations.asp

Titanic: documental del titanic
www.eltitanic.net/

Third generation Balanced Scorecard
http://en.wikipedia.org/wiki/Third_generation_balanced_scorecard

Página de Robert S. Kaplan y David P. Norton creadores de: Balanced Scorecard, mapas de estrategia y del sistema Kaplan-Norton de administración estratégica
http://www.thepalladiumgroup.com

Prof. Mario Héctor Vogel Club tablero de comando
http://www.tablero-decomando.com

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia 2010
http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/gestion_estrategica/

Club de Marketing de Asturias descarga de la presentación: Las métricas de marketing y su aplicación a los planes de mejora para las PYMES
http://www.clubmarketingasturias.com/blog/wp-content/uploads/2008/11/metricas_emilio_velasco.pdf

ESIC *Business & Marketing School*: descarga del documento métricas del marketing
http://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf

Videos en la Web

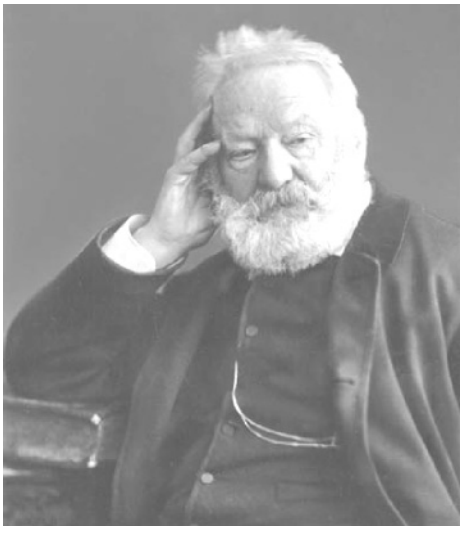
Página de Robert S. Kaplan y David P. Norton, con videos y testimoniales
http://www.thepalladiumgroup.com/about/Pages/Overview.aspx

Disertación de Alfonso López Viñegla sobre el Balanced Scorecard BSC
http://www.videolever.com/view_video.php?viewkey=8b75c294dffdc3e46390

CAPÍTULO

XI

Implementación estratégica



"El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad"

Víctor Hugo

11.1 Implementación de la estrategia
11.2 Modelos de evaluación y control
11.3 Mejora continua
11.4 El plan estratégico
11.5 Lecciones de estrategia empresarial: *El gato en la caja*
11.6 Resumen
11.7 Evaluación
11.8 Contenido interactivo
11.9 Bibliografía
11.10 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Definir y establecer los elementos para medir el desempeño organizacional.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Explicar la importancia de la evaluación y control de las estrategias.
- Describir el proceso de implantación, evaluación y control de las estrategias.
- Identificar y emplear las herramientas de control.

Competencias a desarrollar

- Habilidad de control (CO).
- Análisis de problemas (AP).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Adaptabilidad (AD).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).
- Orientación a los resultados (OR).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

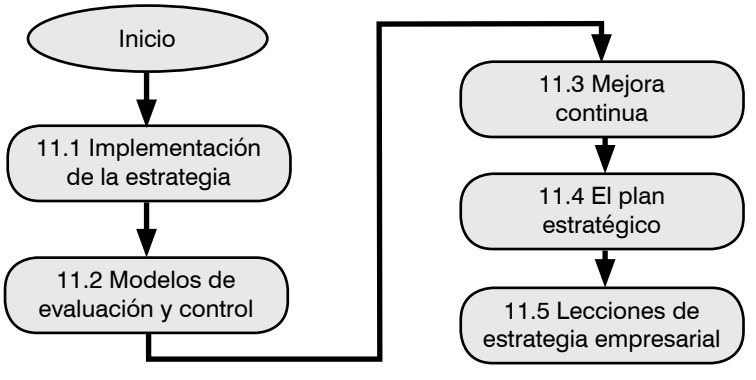
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Aplica a su organización los conceptos de administración estratégica
- Conoce cómo alinear los conceptos de la mejora continua a la planeación operativa
- Conoce el proceso de elaboración de presupuestos
- Conoce los modelos del evaluación y control
- Determina mecanismos de evaluación
- Elabora objetivos a corto y largo plazo
- Entiende el significado de incrementalismo lógico
- Entiende la importancia del Balanced Scorecard
- Formula programas, cronogramas y rutas críticas
- Identifica el proceso de implantación de la estrategia
- Identifica y formula indicadores cualitativos y cuantitativos
- Realiza trabajo colaborativo para la implementación estratégica
- Reconoce la diferencia entre control estratégico, táctico y operacional
- Reconoce la importancia de los indicadores en la evaluación del desempeño



En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



11.1 Implementación de la estrategia

Una vez establecidos los factores fundamentales para asegurarse que la planeación estratégica tendrá posibilidades de éxito, es importante dedicar tiempo al desarrollo de los elementos finales que darán formalidad y coherencia al proceso.

La implementación de las estrategias implica la realización de diversas tareas necesarias para adecuar las condiciones internas bajo las cuales trabaja la empresa, de tal manera que las estrategias se puedan llevar a cabo.

Los conceptos y los instrumentos para formular estrategias no varían mucho de organización en organización, ya sean grandes o pequeñas, con fines de lucro o con propósito social. Sin embargo, la implementación de estrategias sí varía sustancialmente según el tipo y tamaño de las organizaciones y sus objetivos. Para implementar estrategias se requieren actividades muy específicas según la realidad de la organización, tales como alterar los territorios de ventas, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones, contratar empleados nuevos, cambiar la estructura de precios de la organización, preparar presupuestos financieros, elaborar prestaciones nuevas para los empleados, establecer procedimientos para el control de costos, modificar las estrategias de publicidad, construir instalaciones nuevas, capacitar a los empleados, transferir a los gerentes de una división a otra y crear un sistema de información de mayor calidad.

Así, para que la implementación pueda ser exitosa, es necesario seguir una serie de pasos en su instrumentación, para lo cual se hacen las siguientes recomendaciones figura 11.1.

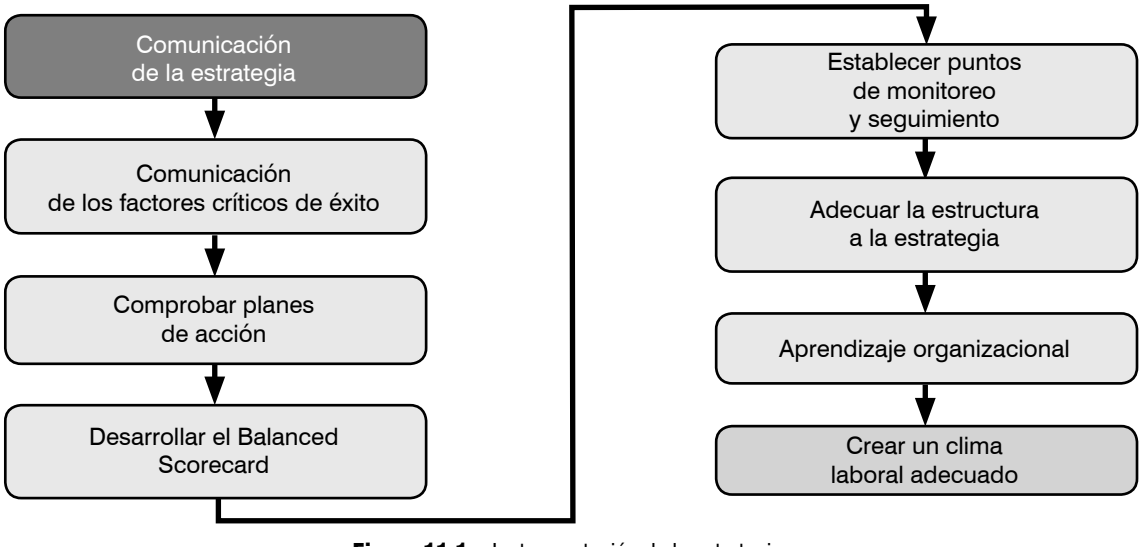


Figura 11.1 Instrumentación de la estrategia.

- **Comunicar las estrategias a todos los administradores clave, responsables de tomar decisiones**. Formular estrategias significativas posee escaso valor si éstas no se dan a conocer a todos los administradores con capacidad de tomar decisiones con respecto a los programas y los planes diseñados para aplicarlos. Si la comunicación no es clara para el receptor, es como si ésta no hubiera ocurrido.

- **Comunicar los factores críticos de éxito.** Los administradores deben establecer y comunicar las premisas cruciales de los planes estratégicos, explicarlas a todos los integrantes de la cadena de mando y girar instrucciones en cuanto al desarrollo de programas y la toma de decisiones. Si las premisas no contienen los supuestos básicos de las condiciones en que operarán los planes, las decisiones se basarán probablemente en supuestos y predicciones personales.

- **Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos.** Los planes de acción son programas y decisiones tácticos u operativos presentes en las diversas partes de una organización. Si no se derivan de los objetivos y estrategias deseados, darán como resultado esperanzas vagas e inútiles intenciones.

- **Establecer un Balanced Scorecard (cuadro de mando integral).** Desarrollar la estructura de indicadores necesaria para medir el avance real de las estrategias, con respecto del logro de los objetivos.

- **Revisar regularmente las estrategias y los indicadores.** Inclusive las estrategias más cuidadosamente desarrolladas pueden volverse obsoletas en caso de un cambio de condiciones, por lo cual se deben revisar al menos una vez al año, y si son estrategias críticas, más a menudo.

- **Desarrollar estrategias y programas de contingencia.** Si es factible que ocurran cambios importantes en los factores competitivos o en otros elementos del entorno, se debe formular estrategias para tales contingencias, lo que hemos llamado anteriormente estrategias alternas.

- **Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de planeación.** La estructura organizacional y en particular su sistema de delegación de tareas debe diseñarse en tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de las decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes.

- **Aprendizaje organizacional.** Los administradores deben persistir en las necesarias reiteraciones acerca de la naturaleza e importancia del sistema de planeación estratégica. Este es el único medio para garantizar el aprendizaje del sistema por parte de los miembros de la organización.

- **Crear un clima empresarial que induzca a la planeación.** La gente tiende a permitir que *los* problemas y *las* crisis del momento interfieran en la *implantación de los planes*. La única manera de asegurar el ejercicio de la planeación es *cuidar que el personal se encuentre en un clima adecuado que induzca el compromiso de todos*.

Desarrolle para su organización la implementación estratégica: al avanzar su estudio de este capítulo, retome sus trabajos y proyectos realizados durante este curso y aglutínelos para desarrollar el modelo de administración estratégica para su organización:

- Establezca su estructura y estrategia
- Oriéntela a la obtención de buenos resultados
- Planee y desarrolle la arquitectura
- Elabore sus presupuestos
- Evalue y controle sus tácticas y operaciones
- Evalúe sus estrategias y desempeño
- Establezca su proceso de mejora continua

Documéntelo y elabore una presentación para sentar las bases de la administracíón estrategica en su organización; compártalo con sus compañeros y por supuesto… preséntelo en su organización.



Estructura y estrategia

La máxima de la Administración Estratégica dice que "la estructura sigue a la estrategia". Sin embargo, la aparición de un gran número de organizaciones que son creadas a partir de una estructura especifica sin tener una estrategia clara, al menos inicialmente (incluso aquellas grandes corporaciones que nacieron en los garajes de sus fundadores), pareciera contradecir a los autores en la materia. Entonces, ¿qué fue primero, el huevo o la gallina?

La relación entre la estrategia y la estructura fue descubierta y desarrollada por especialistas en organización de empresas como Alfred Chandler, y corroborada por muchos otros autores que han profundizado el tema. Su aceptación hoy está tan generalizada que se podría decir que se trata de un "principio" en la organización de empresas.

Chandler descubrió que la estrategia determina a la estructura (es decir, que la segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades estratégicas que, a su vez, requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación. Su estudio sobre la evolución organizativa de 70 de las grandes compañías estadounidenses, reveló también que si bien la estructura tendía a seguir a la estrategia, esto no

ocurría hasta que problemas serios internos de desajuste, entre la nueva estrategia y la vieja estructura, lo provocaban. De ahí que Chandler puntualizase su tesis con la conocida frase de "*company's strategy in time determined its structure*", es decir, que la estructura de la empresa se ajusta a su estrategia una vez se le haya concedido el debido tiempo. La experiencia de adaptación observada en las compañías estudiadas por este autor seguía la secuencia: 1º creación de una nueva estrategia, 2º surgimiento de problemas administrativos, 3º reducción de la productividad y de los beneficios, 4º cambio a una nueva estructura, y 5º recuperación de la rentabilidad y mejora en la ejecución de la estrategia.

La relación entre estructura y estrategia tiene dos limitaciones a considerar: una tiene que ver con el carácter de demora o tiempo necesario para su adaptación y la otra tiene que ver con las capacidades reales de la empresa para su implantación. Como lógico resultado de cualquiera de estas dos limitaciones está el hecho de que, en un momento dado, puede que la estructura empresarial no refleje el grado real de orientación al mercado. Puede incluso darse el caso contrario de la relación entre estructura y estrategia, es decir, que la estructura influencie a la estrategia cuando la nueva estrategia resulte imposible de adaptar por estar muy lejos de las capacidades de la empresa, por lo que la estrategia resultaría inviable.

La manera en que la organización se estructura es el medio para ayudar a conseguir sus objetivos estratégicos. Si la estructura está adecuadamente diseñada para ajustarse a la estrategia, será más fácil coordinar, relacionar y motivar. Así, toda estructura empresarial ha de ser un reflejo de la filosofía particular que soporta, aunque inicialmente no fuera explícita.

Gobierno corporativo

En años recientes el término gobierno corporativo se ha convertido en parte habitual del vocabulario de negocios. El gobierno corporativo tiene que ver el "conjunto de reglas" que una empresa sigue cuando realiza negocios. Estas reglas ofrecen el "mapa de rutas" en que los administradores se basan cuando persiguen las diferentes metas de la empresa, incluida la maximización del precio de sus acciones.

El concepto apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados de Europa occidental, en Canadá, los Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas minoritarios de una empresa de conocer el estado que guardaba su inversión. Esto hizo que los accionistas mayoritarios de un negocio y sus administradores, iniciaran un proceso de apertura de la información, al mismo tiempo de profesionalización y transparencia en el manejo del mismo.

Una buena estructura de gobierno corporativo debe ofrecer a quienes tengan una relación con la empresa, es decir, a todos los grupos de interés o partes interesadas, una comprensión de cómo los directivos manejan el negocio y quién es responsable de las decisiones importantes. Las empresas revisan sus políticas de gobierno corporativo con el fin de que todos los grupos de

interés, como administradores, accionistas, acreedores, clientes, proveedores y empleados, comprendan mejor sus derechos y responsabilidades.

Los estudios muestran que las empresas que son dirigidas por un buen gobierno corporativo generan mayores rendimientos para los accionistas. El buen gobierno corporativo incluye un consejo de administración con miembros independientes de la administración de la empresa. Dicho consejo sirve como un sistema de "pesos y contrapesos" que monitorea las decisiones gerenciales importantes, incluida la compensación de los directivos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) emitió en mayo de 1999 sus "Principios de Gobierno Corporativo" en los que se encuentran las ideas básicas que dan forma al concepto que es utilizado por los países miembros y algunos otros en proceso de serlo.

Los principios de la OCDE contemplan que el marco del Gobierno Corporativo debe:

- Proteger los derechos de los accionistas.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los accionistas, incluyendo a los minoritarios y a los extranjeros.
- Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener una efectiva reparación de los daños por la violación de sus derechos.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y logro de empresas financieras sustentables.
- Asegurar que haya una comunicación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Asegurar la guía estratégica de la compañía, el monitoreo efectivo del equipo de dirección por el consejo de administración y las responsabilidades del Consejo de Administración con sus accionistas.

Orientación a resultados

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones definidas en el plan estratégico. La alta dirección determina el desempeño esperado del gerente a partir de la elaboración del plan estratégico, de la identificación de los planes operativos, de los resultados que se pretende obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria. Las gerencias operativas, por su parte, se comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos. Véase la figura 11.2.

Errores comunes de los directivos al tomar decisiones

Aún los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados fallarán en producir los resultados deseados si las personas encargadas de tomar decisiones estratégicas no utilizan en forma efectiva la información disponible. Las razones tienen que ver con dos fenómenos psicológicos relacionados:

1. las predisposiciones del conocimiento.
2. el pensamiento de grupo.

Predisposiciones del conocimiento

La racionalidad de los seres humanos que toman decisiones está limitada por sus propias percepciones. Las personas acuden a ciertos mecanismos a la hora de la toma de decisiones que a veces conducen a errores sistemáticos. Estos errores parecen surgir de una serie de predisposiciones del conocimiento en la forma en que las personas que toman determinaciones, procesan la información y toman decisiones. Debido a estas predisposiciones muchos gerentes terminan por tomar decisiones estratégicas erróneas. Se sabe a ciencia cierta que existen cinco reconocidas predisposiciones del conocimiento:

- **Predisposición a las hipótesis**. Se refiere al hecho de que quienes toman decisiones y poseen firmes convicciones previas sobre la relación entre dos variables tienden a tomar decisiones con base en sus propias convicciones, aunque se les presente la evidencia de que sus creencias son erróneas.
- **Intensificación del compromiso**. Esta predisposición ocurre cuando las personas que toman decisiones, habiendo ya comprometido recursos significativos en un proyecto, comprometen aun más recursos aunque la retroalimentación recibida les indique que el proyecto está fracasando. Esa actitud puede ser calificada de irracional, una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto y seguir en vez de intensificar el compromiso.

(*continúa*)

(*continuación*)

- **Razonamiento mediante analogías**. Involucra el uso de analogías simples con el fin de hallarle sentido a los problemas complejos. El peligro de utilizar tales analogías consiste en que al simplificar excesivamente un problema complejo, éstas pueden engañar.
- **Representatividad**. Es una predisposición fundamentada en la tendencia a generalizar a partir de un pequeño ejemplo, o incluso de una simple anécdota vivida. Sin embargo, generalizar a partir de estos ejemplos viola la ley estadística de los grandes números, la cual plantea lo inapropiado de generalizar a partir de muestras pequeñas, y aun más si cuando parte de un caso único.
- **Ilusión de control**. Esta es la tendencia a estimar excesivamente la capacidad de alguien para controlar los sucesos. Después de llegar a la parte más alta de una organización, tienden a confiar demasiado en su capacidad para tener éxito. Los altos directivos por lo general se confían demasiado en sus capacidades para crear valor.

El pensamiento de grupo

La mayoría de las decisiones estratégicas son tomadas por grupos, no por individuos. El pensamiento de grupo ocurre cuando un conjunto encargado de tomar decisiones se aventura en un curso de acción sin cuestionar los presupuestos inherentes. Por lo general, un grupo se une alrededor de una persona o política. Éste ignora o filtra la información que se puede utilizar para cuestionar la política y desarrolla racionalizaciones después de los hechos de acuerdo con su decisión. Por lo tanto, el compromiso se basa en una evaluación emocional, no objetiva, del correcto curso de acción. Las consecuencias pueden ser decisiones erróneas. Estos errores son debido a que los grupos dominados por el pensamiento de grupo se caracterizan por fuertes presiones hacia la uniformidad, la cual hace que sus miembros eviten el surgimiento de asuntos controvertidos, cuestionando argumentos débiles o dudando de criterios carentes de juicio.

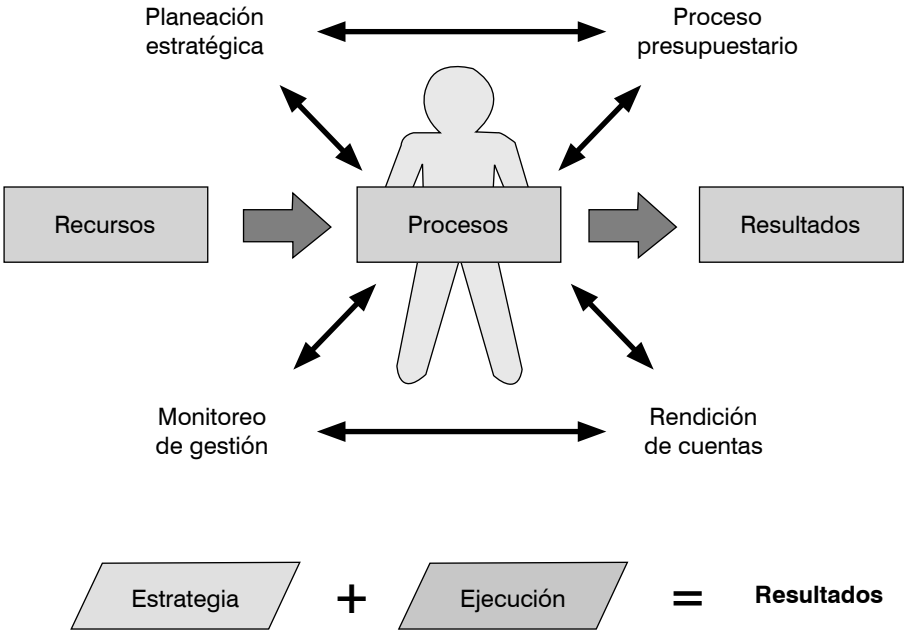


Figura 11.2 Modelo de administración por resultados.

Así, el modelo de gestión por resultados incentiva una fuerte descentralización en la toma de decisiones y, la experiencia histórica así lo demuestra, propicia un mayor grado de eficiencia en la administración de los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos y tecnológicos) a medida que se profundiza la implantación del modelo.

En consecuencia, suele ser necesario revisar procedimientos, rutinas operativas e instancias de coordinación entre sus distintas áreas. Este conjunto de actividades se conoce como reingeniería de procesos. La reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y ciclos administrativos que involucren mejoras de eficiencia. En general, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el plan estratégico.

La reingeniería de procesos posibilitará cambios en las prácticas de trabajo, brindará soluciones a problemas de organización y de utilización de recursos y permitirá abrir espacios de reflexión sistemática para innovar los procedimientos y rutinas administrativas.

Arquitectura organizacional

Tanto los medios como los fines se pueden formular a distintos niveles de generalidad. En el orden de generalidad creciente, existen los cursos de acción, las metas, los programas, las políticas y los presupuestos o asignación de recursos. En la implementación de una estructura organizacional sólida, será importante considerar las siguientes acciones; véase la figura 11.3.



Figura 11.3 Arquitectura organizacional.

- Asignación de recursos
- Revisión o desarrollo de políticas y procedimientos
- Establecimiento de programas y actividades

Asignación de recursos

En múltiples ocasiones, al hablar de asignación de recursos, de inmediato pensamos en presupuestos de dinero para alcanzar los objetivos, sin embargo es importante recordar que las empresas cuentan con tres tipos de recursos básicos que son:

- Capital o recursos financieros
- Trabajo o recursos humanos
- Recursos materiales

Tratándose de las pequeñas empresas, esta es la parte más difícil del proceso estratégico, ya que comúnmente los recursos con los que cuenta son escasos, y el empresario tendrá que recurrir a toda su inventiva para lograr sus objetivos con presupuestos reducidos pero muy bien elaborados, de tal manera que los recursos rindan al máximo.

Recursos financieros

Normalmente la asignación del dinero a los programas de trabajo de una empresa, se hace a través de presupuestos que son elaborados de acuerdo con las técnicas financieras vigentes. En la elaboración de dichos presupuestos se debe contemplar la *cadena de valor* para saber cuáles son las actividades que proporcionan más valor a la empresa, así como la cantidad de capital que se tiene o las posibilidades de conseguir financiamiento de fuentes externas.

Es conveniente la elaboración de un presupuesto por cada programa de trabajo con que se cuente, para posteriormente resumir todos en un presupuesto maestro, el cual servirá de base para la elaboración de los estados financieros presupuestados de la organización. Los presupuestos son documentos dinámicos ya que también mostrarán las desviaciones que se sufran en el camino hacia el logro de los objetivos, para implementar medidas correctivas de inmediato.

Recursos humanos

El desempeño de los trabajadores reviste tanta o más importancia que los recursos financieros, ya que el dinero no trabaja solo, se requiere de la disposición y desempeño de los trabajadores para el logro de los objetivos.

Es muy común para los empresarios y ejecutivos de las organizaciones dar por sentado que el personal estará dispuesto y motivado para hacer los cambios planteados por los planes estratégicos, sin embargo esto normalmente no es así. Es lógico que cuando la organización decide emprender acciones para lograr o afianzar una posición competitiva en el mercado, aumente el trabajo para los colaboradores, por lo que debe establecerse un plan de incentivos que estimule a los empleados.

La asignación de recursos humanos puede tener dos grandes secciones: la primera, cómo aprovechar al personal que tiene la empresa, y segundo, establecer programas de contratación de nuevo personal, que puede ser permanente o eventual en la medida que se vaya intensificando el trabajo, así como la capacitación que deberán tener para asumir sus nuevas tareas.

Asimismo, dentro de este punto es muy importante acompañar a los planes de incentivos de estrategias de culturización, ya que cambios en el rumbo de la organización normalmente van acompañados de cambios culturales. Por ejemplo, cuando una empresa decide pasar de un modelo familiar a una estructura formal, es necesario en muchos casos hacer cambios no sólo en políticas y procedimientos, sino también en la manera en que todo el personal se comporta ante la toma de decisiones, las líneas de mando, el ambiente laboral, etcétera.

Recursos materiales

Los recursos materiales con que cuenta la empresa engloban las instalaciones inmuebles, maquinaria, materia prima e insumos. Cuando se trata de implementar estrategias, el tema de la asignación de recursos materiales a cada uno de los programas de trabajo establecidos, es básico para la factibilidad de las mismas.

Existen diferentes teorías y técnicas administrativas pertinentes a la planeación de instalaciones y equipo. Por ejemplo, se considera la teoría de los inventarios, la teoría de la distribución, las técnicas de la programación matemática, la teoría de colas, la teoría de las secuencias y coordinación, las técnicas del PERT y CPM, y la teoría de reemplazo y mantenimiento, por mencionar algunas.

Las herramientas existentes son suficientes en cuanto a la asignación de recursos materiales, de tal manera que es posible alcanzar un uso racional y eficiente de los mismos para el logro de los objetivos.

Revisión o desarrollo de políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos son normas que rigen los cursos de acción establecidos. También forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas son el marco regulador interno de las acciones emprendidas por la empresa, las cuales deben ser acordes a los valores de la institución. Por ejemplo, una empresa cuyo valor sea la honestidad en su trato con los clientes y proveedores, impondrá como política el evitar las dádivas o sobornos para lograr la asignación de un contrato.

Es importante poder realizar un análisis de cuáles son aquellas políticas que permitan el cauce adecuado para la consecución de los planes estratégicos, ya que puede darse el caso de que se asuman algunos comportamientos como políticas implícitas, aun cuando no estén por escrito. Por ejemplo, el que en una empresa no existan mujeres a nivel gerencial, podría hacer suponer a los demás miembros de la organización que es política de la empresa no contratar mujeres para estos cargos, aunque puede deberse sólo a que en su momento no había mujeres postulantes a esos puestos. Así, se requiere plasmar por escrito las políticas y comunicarlas para evitar suposiciones o malos entendidos.

Por otro lado, las políticas no deben ser vistas como restricciones, sino como guías en las acciones de los trabajadores, por lo que en su redacción es necesario evitar la palabra "NO"; la redacción se puede elaborar de manera tal que no resulte un listado de prohibiciones, sino de directrices para desempeñar el trabajo.

Establecimiento de programas y actividades

Los programas y actividades son un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, dirigidas a un objetivo específico, que se persigue o se establece una sola vez en un plazo largo de tiempo. Los programas se realizan en función de los objetivos que se deseen alcanzar, y puede existir más de un programa para alcanzar un objetivo, sin que estos programas se contrapongan o dupliquen el trabajo.

Los programas y acciones son proyectos que acompañan a la implementación de las estrategias para reorientar o concentrar esfuerzos en los cambios que la organización requiere. Por ejemplo, si un objetivo es la apertura de sucursales para la

organización, algunos programas para su implementación podrían ser el programa de publicidad periódica para empezar a despertar el interés de los consumidores en la región donde se pretende abrir las nuevas sucursales, el programa de producción para abastecer las nuevas demandas y el programa de contratación de personal, entre otros.

Cambio organizacional

Cuando los cambios en la organización afectan comportamientos, costumbres, modos de trabajo o relaciones de liderazgo, que corresponden a variables de la cultura organizacional, es necesario hacer programas de cambio organizacional. Según Peter Senge, una organización se convierte en maestra del cambio, adaptándose y transformándose en una organización de aprendizaje. Para ello se requiere desarrollar cinco disciplinas que son verdaderos componentes tecnológicos; véase figura 11.4:

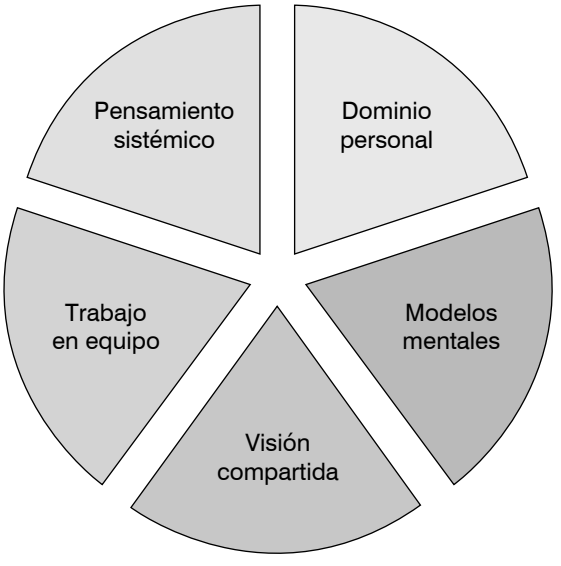


Figura 11.4 Las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional.

1. **Dominio personal**. Es la capacidad de lograr pericia, aclarando y profundizando la visión personal y enfocando las energías. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan: aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte. Lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante. Asombrosamente, sin embargo, pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos.
2. **Trabajar con modelos mentales**. Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados (paradigmas), generalizaciones e imágenes que

influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con los propios paradigmas.

3. **Construir una visión compartida**. Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, esa es la capacidad para compartir una imagen del futuro. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y visiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización
4. **Trabajar en equipo**. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". También implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo.
5. **Pensamiento sistémico**. Esto es, concebir a la organización como un sistema (interrelacionado) con cada elemento impactando a los demás. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarse separados del mundo, se consideran conectados con él; en vez de considerar que un factor "externo" causa los problemas, se entiende que los propios actos crean los problemas que se experimentan.

Las estrategias fracasan por muchas razones, pero el mayor de los problemas es la resistencia al cambio. Si bien se pueden enumerar muchas razones de por qué la gente se resiste al cambio, la mayoría de ellas se pueden agrupar en una sola: **el miedo**.

El miedo paraliza, cierra la mente a nuevas oportunidades, convierte a las personas en seres prácticamente autómatas. Este tipo de miedo está relacionado con la pérdida de algo: poder, estatus, sociabilidad, beneficios monetarios, etc. Es necesario trabajar en todos los niveles de la organización para generar confianza y compromiso hacia los cambios, lo que sentará las bases del éxito futuro.

Materiales adicionales en la Web



- **Revisar el video Paradigmas**
 Describa la importancia de los modelos mentales en la toma de decisiones y la resistencia al cambio.
- **Lea el artículo: Las organizaciones y los cambios culturales**
 Una vez terminada su lectura reflexione sobre la importancia del desarrollo organizacional en los cambios estructurales para seguir la estrategia y realice una discusión en grupo acerca de la importancia de la cultura organizacional.

El costo de fallar en la implementación de la estrategia

En muchas organizaciones suele considerarse sin trascendencia la incapacidad de lograr la implementación estratégica, pensando que habrá una oportunidad más para lograrlo. Sin embargo, existe una serie de consecuencias que aunque no son visibles, suelen tener altos costos para la organización. Aparte del desperdicio de tiempo y dinero, se genera una baja moral del empleado, disminuyendo la confianza y fe en la gerencia, de manera que se presentarán altos niveles de cinismo y desinterés en el próximo intento.

El cinismo es un enemigo de la implementación de la estrategia en cualquier tipo de cambio organizacional. Es peor que el escepticismo, el cual te permite una posibilidad de cambio, y diferente de la resistencia al cambio, que es una falta de entendimiento de las metas organizacionales o producto de intereses individuales. El cinismo es un sentimiento que complementa la pérdida de fe en los agentes de cambio. Tiene sus orígenes en:

- Antecedentes históricos de fracasos
- Sentimientos de inconformidad
- Falta de comunicación y respeto, de los jefes o supervisores
- Falta de comunicación y respecto, de los empleados
- Falta de oportunidad para una participación en la toma de decisiones
- Disposición negativa

Los efectos comunes del cinismo referente al cambio organizacional son

- Bajo compromiso organizacional
- Baja satisfacción laboral
- Baja motivación para desempeñarse en el trabajo
- Baja disposición y compromiso en los esfuerzos del cambio organizacional
- Baja credibilidad en los líderes
- Reduce la efectividad de los sistemas de compensación como herramienta de motivación

Elaboración de presupuestos

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en estimaciones o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo. El presupuesto es un plan de acción, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, aplicable a cada área de la organización.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización para descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada área tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

En caso de que la organización tenga sucursales y/o regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo. Estos presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización. Cada una de estas sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.

Los presupuestos pueden fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los resultados del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los mismos resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y se presentan brechas que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.

- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control", es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en favor de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto del desarrollo de presupuestos.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

Principios presupuestarios

Al plantear un presupuesto, se requiere tomar en cuenta una serie de principios que garanticen su correcta elaboración. A continuación se describe cada uno de ellos.

Principios de previsión

- Predictibilidad: Que sea posible hacer pronósticos sobre el comportamiento de las variables.
- Determinación cuantitativa: Que existan elementos para poder proyectar un cálculo (basado en comportamientos, datos históricos o tendencias).
- Objetivo: Un valor que sea alcanzable y que tenga sentido para los fines de la organización.

Principios de planeación

- Flexibilidad: La frecuencia de actualización del presupuesto es muy importante; la situación dentro y fuera de la empresa puede cambiar, y por lo tanto deben poder hacerse ajustes.
- Costeabilidad: Desarrollar un presupuesto debe valer la inversión de tiempo y recursos en su elaboración.
- Oportunidad: El presupuesto debe estar disponible en el momento que se requiera para ser usado como herramienta.
- Confianza: Un presupuesto debe generar confianza, debe estar soportado con información verificable y cierta.
- Participación: Todo presupuesto debe ser elaborado con la participación de las personas que tendrán la responsabilidad de ejercerlo, aprovechando su experiencia y conocimientos.
- Contabilizado: Los presupuestos deben hacerse para que puedan analizarse y contabilizarse al nivel de detalle requerido por la organización. Asimismo, deben contener información suficiente y adecuada para permitir la verificación de su cumplimiento (transparencia).

Principios de organización

- Comunicación: Los presupuestos deben poder ser comunicados a los niveles y personas correspondientes para su ejercicio.
- Los presupuestos deben estar estructurados en la forma en que la organización maneja sus finanzas y su operación contable, de manera que no existan procesos intermedios de interpretación de información.

Principios de dirección

- Autoridad: Si bien los presupuestos no se establecen para limitar gastos, éstos funcionan como lineamientos de lo que se debe hacer para lograr el éxito de los objetivos planteados.
- Coordinación: Los presupuestos deben ser elaborados considerando a la organización como un todo, de manera que se asegure la disponibilidad de recursos para cada área, tomando en cuenta prioridades pero sin privilegiar intereses individuales.

Principios de control

- Reconocimiento: El ejercicio de un presupuesto se da por el reconocimiento de la ejecución de los gastos y el registro del ingreso, a los cuales se debe poder dársele seguimiento puntual.
- Normas: Los presupuestos deben acompañarse de un conjunto de reglas y reglamentos para su ejercicio. Por ningún motivo el control del presupuesto deberá atentar contra la operación de la organización o el funcionamiento de áreas esenciales. Por ejemplo, se considera un error grave buscar ahorros al disminuir costos de materiales que puedan afectar la calidad de los productos y servicios de la empresa.
- Excepción: Los presupuestos son lineamientos, por lo que deben ser tomados como guías pero teniendo en cuenta situaciones de excepción.
- Conciencia de costos: El ejercicio del presupuesto debe efectuarse considerando oportunidades de ahorro (manteniendo los mismos niveles de operación y calidad de la organización). No porque se haya presupuestado un monto específico para alguna actividad, necesariamente habrá que gastarlo si hubiese la posibilidad de disminuirlo.

Ciclo presupuestario

Todo presupuesto conlleva un proceso que va desde su elaboración hasta su aplicación y control. Como lo muestra la figura 11.5, el ciclo presupuestario consta de cuatro grandes fases:

La **elaboración** se inicia con la aprobación de los objetivos financieros de la organización. Posteriormente interviene el área financiera en conjunto con las áreas correspondientes para hacer propuestas de gasto tomando como marco de referencia dichos objetivos financieros.

La **aprobación** compete a la dirección general, la junta de consejo o un comité evaluador, pudiéndose introducir ajustes (a su totalidad o en parte).

La **ejecución** —realizar los gastos y operaciones autorizados— recae en las áreas correspondientes. Consta de varias fases: solicitud de la partida, validación del gasto (si es pago a proveedores, demostrar que es la mejor alternativa de costo-beneficio), autorización, compromiso y pago (registro contable).

El **control** se puede realizar en dos niveles: por un lado, un control interno durante la ejecución a través de la intervención del área de finanzas que debe fiscalizar; y por otro lado, al finalizar el periodo, un control a través de auditorías externas, para validar los trabajos internos.



Figura 11.5 El ciclo presupuestal.

Tipos de presupuestos

En función de la naturaleza de las actividades, los presupuestos se pueden dividir en:

Presupuestos económicos. Estos presupuestos describen los ingresos y egresos en un periodo determinado y se dividen en:

- **Presupuestos de ventas**. Representan los ingresos esperados y generalmente son preparados por periodos (semanal, mensual, bimestral, etc.), áreas geográficas o productos.
- **Presupuestos de producción**. Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de compras.** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

Presupuesto de costo vs. producción: algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

Presupuesto de flujo de efectivo: es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

Presupuestos financieros. Evalúa las necesidades de financiamiento derivadas del presupuesto económico y establece un plan que compagine las disponibilidades de fondos con las necesidades identificadas. En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos:

- **Presupuesto de tesorería o de caja**. Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- **Presupuesto de capital o erogaciones capitalizables.** Es el que controla básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.
- **Presupuesto maestro.** Éste presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Estructura de un presupuesto

Cuando se elabora un presupuesto, es importante saber qué elementos son los que se requiere controlar a lo largo del periodo a planear. La figura 11.6 muestra la estructura de presupuesto y a qué área que se dirige; se puede considerar los siguientes componentes:

- **Caja y bancos**. Son los saldos iniciales de efectivo con el que se cuenta que iniciarán con el periodo a presupuestar. Son utilizados cuando se realizan presupuestos de tesorería.
- **Ingresos o beneficios**. Se refieren a los ingresos por ventas u otro tipo de ganancias o beneficios (ganancias inflacionarias, por tipo de cambio, venta de activos ya depreciados, etc.). Este componente se usa en los presupuestos de ventas.
- **Inversiones**. Se refiere a los montos de adquisición de terrenos, edificios, infraestructura, equipos diversos, etc., programados para ser adquiridos en el periodo planeado.
- **Gastos operativos**. Son aquellos que se involucran en la elaboración del producto y servicio que ofrece la organización, tales como salarios del personal operativo, alquileres, mantenimiento de equipo, materiales, materia prima, etcétera.
- **Gastos administrativos**. Tienen que ver con todos aquellos gastos involucrados en el apoyo a la organización, tales como los gastos de las áreas de recursos humanos, dirección general, ventas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, sistemas, etcétera.

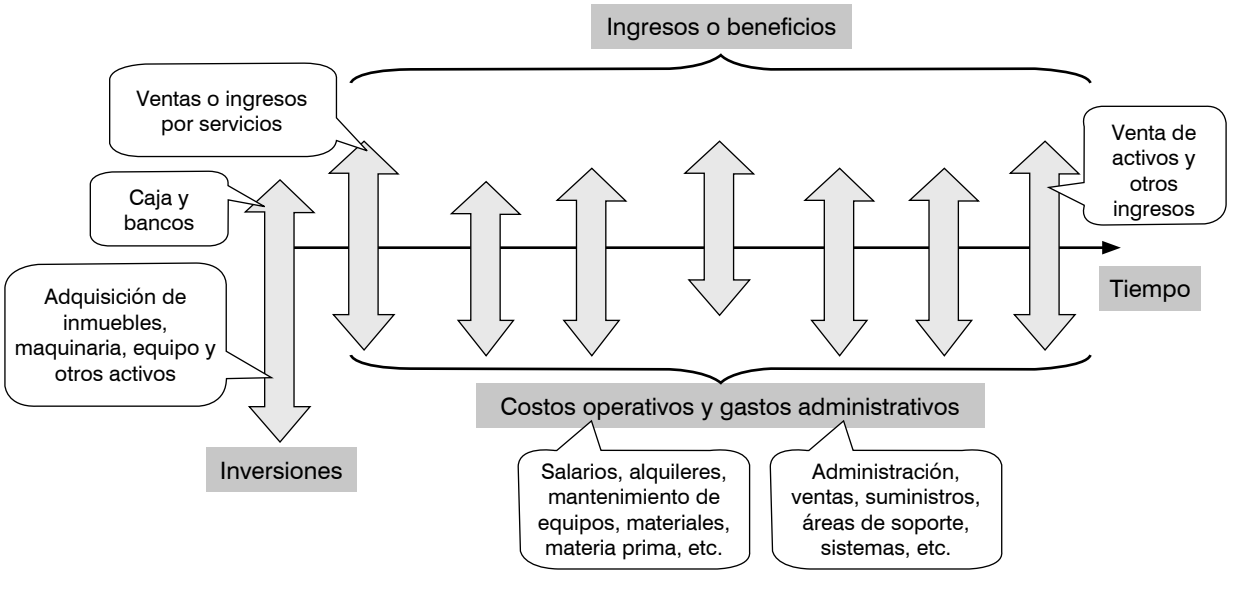


Figura 11.6 Estructura de un presupuesto.

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Escriba una pregunta

F24 fx 41425.5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Presupuesto (montos en USD Cy)															
2	Año:															
3																
4	INGRESOS			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
5		Salas		137,940.00	107,016.00	165,702.00	180,750.00	182,616.00	210,000.00	226,176.00	201,750.00	205,500.00	185,250.00	214,350.00	208,500.00	2,225,550.00
6		Comedores		103,455.00	80,262.00	124,276.50	135,562.50	136,962.00	157,500.00	169,632.00	151,312.50	154,125.00	138,937.50	160,762.50	156,375.00	1,669,162.50
7		Recámaras		68,970.00	53,508.00	82,851.00	90,375.00	91,308.00	105,000.00	113,088.00	100,875.00	102,750.00	92,625.00	107,175.00	104,250.00	1,112,775.00
8		Cantinas		41,382.00	32,104.80	49,710.60	54,225.00	54,784.80	63,000.00	67,852.80	60,525.00	61,650.00	55,575.00	64,305.00	62,550.00	667,665.00
9	Costo de operación															
10		Meteria prima		82,764.00	64,209.60	99,421.20	108,450.00	109,569.60	126,000.00	135,705.60	121,050.00	123,300.00	111,150.00	128,610.00	125,100.00	1,335,330.00
11		Mano de obra		62,073.00	48,157.20	74,565.90	81,337.50	82,177.20	94,500.00	101,779.20	90,787.50	92,475.00	83,362.50	96,457.50	93,825.00	1,001,497.50
12		Fabricación		6,207.30	4,815.72	7,456.59	8,133.75	8,217.72	9,450.00	10,177.92	9,078.75	9,247.50	8,336.25	9,645.75	9,382.50	100,149.75
13		Rentas y aquileres		22,070.40	17,122.56	26,512.32	28,920.00	29,218.56	33,600.00	36,188.16	32,280.00	32,880.00	29,640.00	34,296.00	33,360.00	356,088.00
14		Transporte		4,034.75	3,130.22	4,846.78	5,286.94	5,341.52	6,142.50	6,615.65	5,901.19	6,010.88	5,418.56	6,269.74	6,098.63	65,097.34
15		Reparación y mantenimiento		4,138.20	3,210.48	4,971.06	5,422.50	5,478.48	6,300.00	6,785.28	6,052.50	6,165.00	5,557.50	6,430.50	6,255.00	66,766.50
16		Servicios		6,897.00	5,350.80	8,285.10	9,037.50	9,130.80	10,500.00	11,308.80	10,087.50	10,275.00	9,262.50	10,717.50	10,425.00	111,277.50
17		Suministros		5,517.60	4,280.64	6,628.08	7,230.00	7,304.64	8,400.00	9,047.04	8,070.00	8,220.00	7,410.00	8,574.00	8,340.00	89,022.00
18		Equipos		3,227.80	2,504.17	3,877.43	4,229.55	4,273.21	4,914.00	5,292.52	4,720.95	4,808.70	4,334.85	5,015.79	4,878.90	52,077.87
19		Seguros		5,517.60	4,280.64	6,628.08	7,230.00	7,304.64	8,400.00	9,047.04	8,070.00	8,220.00	7,410.00	8,574.00	8,340.00	89,022.00
20		Diseño		17,587.35	13,644.54	21,127.01	23,045.63	23,283.54	26,775.00	28,837.44	25,723.13	26,201.25	23,619.38	27,329.63	26,583.75	283,757.63
21		Otros		12,414.60	9,631.44	14,913.18	16,267.50	16,435.44	18,900.00	20,355.84	18,157.50	18,495.00	16,672.50	19,291.50	18,765.00	200,299.50
22	Gasto de administración															
23		Administración		36,209.25	28,091.70	43,496.78	47,446.88	47,936.70	55,125.00	59,371.20	52,959.38	53,943.75	48,628.13	56,266.88	54,731.25	584,206.88
24		Finanzas		34,485.00	26,754.00	41,425.50	45,187.50	45,654.00	52,500.00	56,544.00	50,437.50	51,375.00	46,312.50	53,587.50	52,125.00	556,387.50
25		Publicidad		4,138.20	3,210.48	4,971.06	5,422.50	5,478.48	6,300.00	6,785.28	6,052.50	6,165.00	5,557.50	6,430.50	6,255.00	66,766.50
26		Mercadotecnia		3,103.65	2,407.86	3,728.30	4,066.88	4,108.86	4,725.00	5,088.96	4,539.38	4,623.75	4,168.13	4,822.88	4,691.25	50,074.88
27		Ventas		20,691.00	16,052.40	24,855.30	27,112.50	27,392.40	31,500.00	33,926.40	30,262.50	30,825.00	27,787.50	32,152.50	31,275.00	333,832.50
28		Otros		6,897.00	5,350.80	8,285.10	9,037.50	9,130.80	10,500.00	11,308.80	10,087.50	10,275.00	9,262.50	10,717.50	10,425.00	111,277.50
29	Total			351,747.00	272,890.80	422,540.10	460,912.50	465,670.80	535,500.00	576,748.80	514,462.50	524,025.00	472,387.50	546,592.50	531,675.00	5,675,152.50
30	Total			337,973.69	262,205.25	405,994.76	442,864.61	447,436.59	514,531.50	554,165.13	494,317.76	503,505.83	453,890.29	525,189.65	510,856.28	5,452,931.33
31	Margen Neto			13,773.31	10,685.55	16,545.34	18,047.89	18,234.21	20,968.50	22,583.67	20,144.74	20,519.18	18,497.21	21,402.85	20,818.73	222,221.17
32	Margen %			3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%	3.92%
33																
34																
35																
36																
37																

Figura 11.6a Plantilla en Excel para elaborar un presupuesto.

11.2 Modelos de evaluación y control

La premisa básica de la administración estratégica es que la estrategia elegida alcanzará los objetivos y la visión de la organización. El propósito es garantizar el logro de esta premisa básica a través de mecanismos de evaluación del desempeño y el control de desviaciones.

El proceso de la administración estratégica establece decisiones que pueden tener consecuencias significativas a largo plazo. Cada estrategia se ve afectada por la historia reciente de la organización y toman a menudo forma con la experimentación y el refinamiento progresivo de los nuevos planes estratégicos en un proceso que James Quinn ha llamado "incrementalismo lógico". La administración estratégica es, finalmente, un proceso de mejora continua.

Evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia, parte del ciclo de mejora, es vital para el bienestar de una organización. Una evaluación oportuna puede alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica (normalmente una situación no llega al nivel de crisis sin antes dar avisos).

La implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la organización y su operación diaria. La figura 11.7 muestra la evaluación de las estrategias que incluye tres actividades básicas:

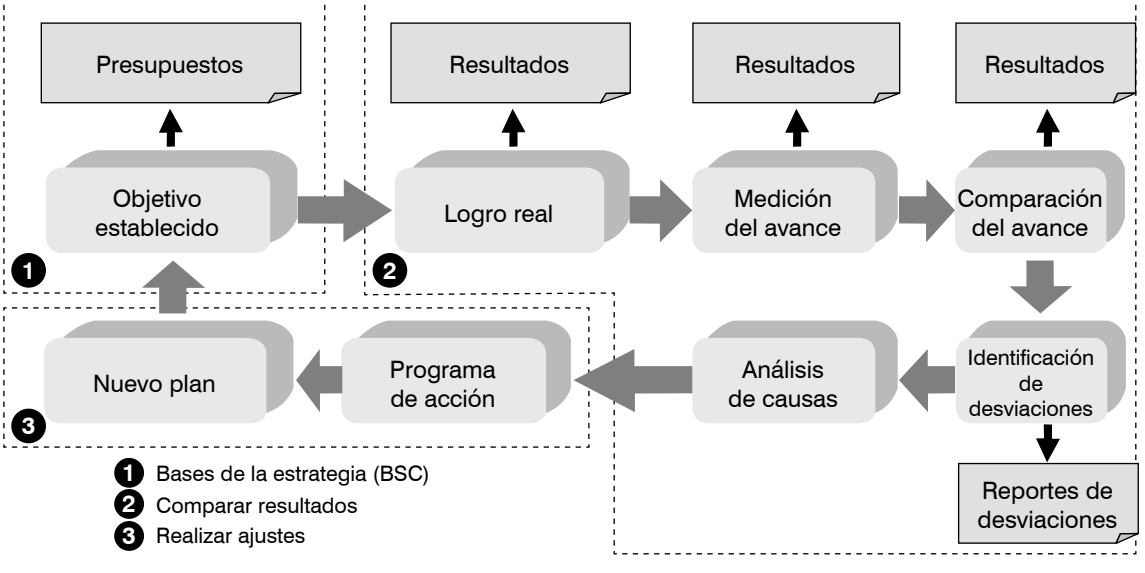


Figura 11.7 Ciclo del control en la administración estratégica.

1. Establecer las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
3. Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ajuste a los planes.

Algunas dificultades en la evaluación de estrategias

- Aumento de la complejidad del entorno
- Avance tecnológico cada vez más rápido
- Cambios constantes en el gusto del consumidor
- Ciclo de vida más corto para los productos
- Dificultad para diagnosticar y pronosticar el futuro
- Globalización de la información
- Globalización de los mercados y productores
- Inestabilidad de la economía local y mundial
- Reducción de los plazos de planificación
- Reducción en los tiempos de repuesta

Las actividades de evaluación de estrategias se deben realizar en forma continua y no al término de plazos determinados o después de ocurrido algún problema.

Establecer las bases fundamentales de la estrategia

Las bases o normas sobre las cuales se realizará la evaluación no son otra cosa que los objetivos a corto plazo o metas que fueron establecidas previamente; de hecho el proceso de la administración estratégica es un ciclo continuo en el que simultáneamente se realizan las tres etapas analizadas, incluida la de evaluación y control.

Las medidas de evaluación y control deben estar previamente definidas junto con la implementación del plan. Es un hecho que a nadie le gusta ser evaluado y supervisado constantemente, pero si de antemano le hacemos saber a cada miembro de la organización lo que esperamos de él, y cómo evaluaremos su desempeño en la consecución de los objetivos, seguramente será menos problemática la retroalimentación.

El sustento de la evaluación es el desarrollo del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard), que es un sistema de administración del desempeño, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes a administrar del negocio en la organización.

Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.

Comparar resultados esperados vs. reales

La comparación de los resultados obtenidos contra los esperados, implica que los resultados esperados fueron evaluados junto con la estrategia. Cuando diseñamos la implementación de la estrategia y establecimos objetivos y metas, debimos cuantificar en términos monetarios o numéricos los resultados que debemos obtener con base en las predicciones realizadas.

Las organizaciones de todo tipo y tamaño deben evaluar sus estrategias, lo cual lleva a los gerentes, directores y/o empresarios a cuestionar sus expectativas y los supuestos planteados, lo cual da origen a la revisión de objetivos y valores y a la estimulación de la creatividad para generar alternativas de mejora.

El medio más común para evaluar resultados es a través de los presupuestos elaborados en la implementación, lo cual implica la necesidad de establecer sistemas de información que nos permitan tener cifras actualizadas del desempeño y operación diaria del negocio.

Medidas correctivas de desviaciones

Como última fase del control, una vez que se ha comparado los resultados reales contra los esperados, pueden presentarse dos situaciones:

1. **Las diferencias son mínimas o no existen**. Significa que las metas se están logrando y que la organización marcha rumbo al logro de las estrategias implementadas, por lo que se debe seguir trabajando en la misma dirección.
2. **Las diferencias son significativas**. Si existen diferencias de importancia o relevancia en función de los objetivos planteados, entonces es necesario que la administración del negocio tome medidas o acciones correctivas que enmienden dichas desviaciones. Por supuesto que cabe la posibilidad de que las desviaciones significativas estén afectando positivamente los resultados de la empresa, por lo que se vuelve necesario replantear los objetivos.

La probabilidad de que existan desviaciones puede ser muy alta, debido a la influencia de los factores externos que impactan a la organización, sin embargo representa la oportunidad de corregir o redirigir el rumbo elegido en el logro de sus objetivos. El grado de importancia en la medida correctiva puede ir desde reasignar una tarea a un área determinada, hasta el cierre de un área completa o de la misma organización.

Herramientas de evaluación

Los medios para realizar la evaluación no son otros que los reportes de trabajo que se emiten en cada área de la empresa, procesados de tal manera que se presente a la dirección general un reporte maestro que muestre los resultados de la operación en relación con la estrategia implementada.

Es importante señalar que los reportes que se diseñan e implementan, deben ser explicados en un manual a todos los empleados haciendo hincapié en un aspecto básico: "para qué y a quién sirve el reporte emitido". Dicho manual no necesariamente debe ser extenso o complicado, pero es importante que especifique y dé respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se elaboran?
- ¿A partir de qué información se elaboran?
- ¿Cuándo se elaboran?
- ¿Quién los elabora?
- ¿Qué resultados se esperan y cuáles se debe resaltar?
- ¿Para qué actividad específica sirve la información?
- Finalmente: ¿A quién sirve la información?

La utilidad de la información producida en cada una de las áreas de la organización, presentada a través de los reportes de evaluación, se mide bajo dos premisas básicas:

- **Oportunidad**. Que se presente cuando se necesita, y no después.
- **Veracidad**. Que esté basada en hechos reales.

Sin embargo, la información carece de valor si no se utiliza, "**la información es poder**". Si un empresario o directivo se encuentra al tanto de cuáles son los resultados de la empresa comparados con sus objetivos plasmados en un plan estratégico, estará en posibilidades de tomar decisiones para seguir con el rumbo establecido o implementar planes de contingencia alternos.

Control estratégico, táctico y operacional

Para asegurar el éxito en la ejecución de la estrategia es importante establecer sistemas de control que permitan evaluar a diferentes niveles las acciones para el logro de los objetivos. El foco en los sistemas se da sobre la base de dos preguntas:

- ¿La estrategia se está ejecutando tal y como fue prevista?
- ¿Está produciendo los resultados previstos?

Una forma de incrementar las posibilidades de éxito es que el control se lleve a cabo en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Estas tres categorías se conciben en función de las actividades que tienen lugar en distintos niveles de la jerarquía administrativa (alta dirección, mandos medios y primera línea), tal como se muestra en la figura 11.9.

Control estratégico: es el proceso de evaluar la estrategia en sus resultados generales (o en el avance de ellos), después de que se pone en ejecución. Consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. Las fuentes de información han de ser a la vez internas y externas, sobre la base de indicadores relevantes, generales y con revisiones a intervalos prolongados (semestrales o anuales). Para los administradores de la alta dirección, el sistema de información debe suministrarles información destinada al control administrativo y a la planeación.

El sistema de control estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización, tanto en el sector público como en el privado.

1. ¿Qué tenemos?
2. ¿Qué vamos a hacer?
3. ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

Control táctico o gerencial: se basa en el análisis de los resultados del plan principal y de los objetivos intermedios, por ejemplo, ¿se están resolviendo los objetivos del control de calidad?. Estos objetivos (estándares) se establecen normalmente para subsistemas importantes dentro de la organización, tales como UEN, administración de proyectos, líneas de productos y áreas funcionales.

Las medidas de control típicas de la gerencia incluyen ROI (retorno de inversión), renta residual, costo, calidad del producto, etc. Estas medidas de control son esencialmente adiciones de las medidas de control operacionales.

Los ejecutivos de mandos medios se ocupan del desempeño actual y futuro de los subsistemas de la organización. Por lo tanto, necesitarán información sobre asuntos importantes que las afecten. Así, el tipo de información que requieren los administradores de mandos medios involucra datos internos de la organización, así como de fuentes externas de la organización. Un sistema de información administrativo para el control gerencial debe proporcionar información en forma mensual.

Control operacional: se diseña para asegurarse de que las acciones cotidianas son continuas con planes y objetivos establecidos. Los sistemas de control operacionales se derivan de los requisitos del sistema de control de la gerencia. Se centra en acontecimientos en un periodo reciente. Un sistema de información administrativo para el control operacional debe proporcionar información muy precisa y detallada en forma diaria o semanal. Las acciones correctivas se toman donde el funcionamiento no resuelve estándares. Esta acción puede implicar el entrenamiento, motivación, dirección, disciplina o terminación.

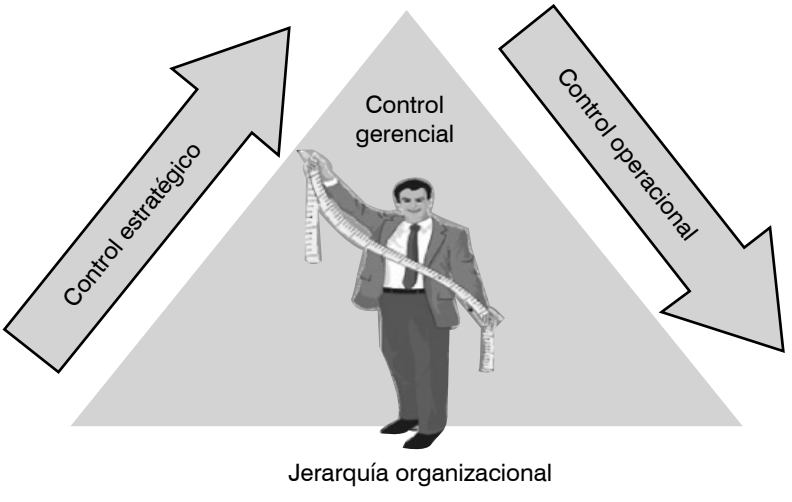


Figura 11.9 Esencia de la evaluación del desempeño.

Planeación estratégica y pensamiento estratégico

A principios de 1980 Henry Mintzberg argumentó que el significado del término "Planeación Estratégica" era ambiguo y que era necesario aclarar la confusión. En la actualidad la situación se está haciendo más complicada por la introducción del término "Pensamiento Estratégico".

La relación entre planeación estratégica y pensamiento estratégico no tiene significados claros en la literatura, la cual ha permanecido confusa hasta nuestros días. La planeación estratégica es a menudo usada para referirse a un proceso del pensamiento programático y analítico y el pensamiento estratégico se refiere a un proceso de pensamiento creativo y divergente. La confusión, sin embargo, tiene su origen en el hecho de que se le ha dado un uso indistinto a los términos. A continuación exploraremos diferentes definiciones según varios autores.

Mintzberg (1994) ha buscado limitar el espacio teórico ocupado por el concepto de planeación estratégica para sugerir que está basado en tres falacias claves. Primero, la falacia de la predicción, en la que los planeadores creen que pueden predecir lo que sucederá en los mercados. Segundo, la falacia del aislamiento, en la que se piensa que las estrategias puedan ser producidas por planeadores que están aislados de las operaciones del negocio y del contexto del mercado. Finalmente, la falacia de la formalización, que es la idea de que los procesos de formalización (metodología) pueden de hecho producir estrategias; de acuerdo con Mintzberg, la metodología (de planeación) es para operacionalizar las estrategias ya existentes y que debería ser sustituida por un nivel más alto de creatividad, establecido por el pensamiento estratégico.

De acuerdo con Porter (1991), el pensamiento estratégico es un proceso de análisis, más que de síntesis, resultado del proceso metodológico de la planeación. El pensamiento estratégico involucra preguntar dos cuestiones críticas: primero, ¿cuál es la estructura de la industria y cómo se ha dado la evolución en el tiempo? Segundo, ¿cuál es la posición relativa de la propia organización dentro de dicha industria? En su punto de vista, el pensamiento estratégico es analítico y no se da como un proceso creativo.

Mintzberg	Porter
Cree que la planeación y pensamiento estratégicos envuelven diferentes procesos mentales, la primera siendo analítica y el segundo creativo.	Cree que el pensamiento estratégico se alcanza utilizando herramientas analíticas.
Ve las estrategias como patrones en una concentración de decisiones y acciones que deben ser discutidas a veces, emergentes en otras ocasiones o algunas veces mixtas y altamente basadas en la intuición y creatividad.	Ve las estrategias como configuraciones particulares de la cadena de valor, la cual es idealmente única y sustentable, proveyendo posiciones estratégicas poco imitables
Sus contribuciones se enfocan en el problema longitudinal de la estrategia. Se enfoca en procesos (cómo las estrategias llegaron en determinado momento a las organizaciones)	Sus contribuciones se enfocan en el problema transversal de la estrategia Se enfoca en posicionamiento (que constituye una posición estratégica sustentable en términos de arreglos particulares de una organización)
Enfatiza en lo creativo y sintético	Enfatiza en lo analítico y convergente

(*continúa*)

(*continuación*)

Por otro lado, según una serie de artículos del *Harvard Bussines Review* escritos para formar administradores en Royal Dutch/Shell, el propósito real de la planeación estratégica es facilitar el pensamiento estratégico, donde las herramientas estructuradas de la planeación son usadas para auxiliar el pensamiento creativo (estratégico). Las herramientas estratégicas asociadas con esta visión son los escenarios de planeación. Wack (1985) describe el proceso de planeación en Shell enfatizando que los escenarios sirven para dos propósitos principales: el primero es de protección: anticipando el entendimiento de los riesgos del mercado: el segundo es con la iniciativa empresarial: descubriendo opciones de estrategias las cuales fueron previamente ignoradas. Para De Geus (1988), el beneficio de los procesos de planeación no reside en los planes por sí mismos, sino que enriquecen los modelos mentales involucrados en ese proceso que derivan en el pensamiento estratégico.

Otros autores afirman que la diferencia entre ambos términos se puede observar desde el punto de vista del aprendizaje organizacional: el pensamiento estratégico puede ser visto como un ciclo doble de aprendizaje, mientras que la planeación estratégica puede ser vista como un ciclo sencillo de aprendizaje. Esta analogía ayuda a entender la diferencia entre ellos para al mismo tiempo verlos como elementos necesarios y complementarios. Argyris (1977) estableció que ciclo sencillo ocurre cuando hay una coincidencia entre el diseño de la organización para la acción y el resultado actual, o cuando las inconsistencias son corregidas cambiando las acciones. Por otro lado, el ciclo doble ocurre cuando la corrección de las inconsistencias se da por la alteración de las variables que gobiernan las acciones y al mismo tiempo alterna dichas acciones, cambiando la estructura de la organización.





En conclusión, ya sea que el pensamiento estratégico se use como sinónimo de planeación estratégica, como una consecuencia de ella (síntesis) o simplemente como un proceso diferente; es un hecho que queda en manos del lector la elección de la mejor definición según sus intereses particulares.

Evaluación del desempeño

La esencia de la evaluación del desempeño es el Balanced Scorecard, o más específicamente, la estructura de indicadores que se establece por cada objetivo o meta a alcanzar. Los indicadores representan la medida del desempeño en el logro de los objetivos y metas.

Toda organización debe tener un número mínimo de indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: productividad, calidad, costo, ingresos, riesgos, etc., los cuales constituyen el tablero de control de la organización, como lo muestra la figura 11.11.

Para cada objetivo estratégico se necesita por lo menos un indicador. Se pueden tener varios indicadores para un objetivo estratégico, pero ¿puede concebirse un objetivo sin un indicador? Sí, es posible, pero el hecho de que un objetivo no tenga indicadores asociados lo hace difícil de gerenciar. Si así sucediera, entonces vale la pena preguntarse si el objetivo tiene sentido.

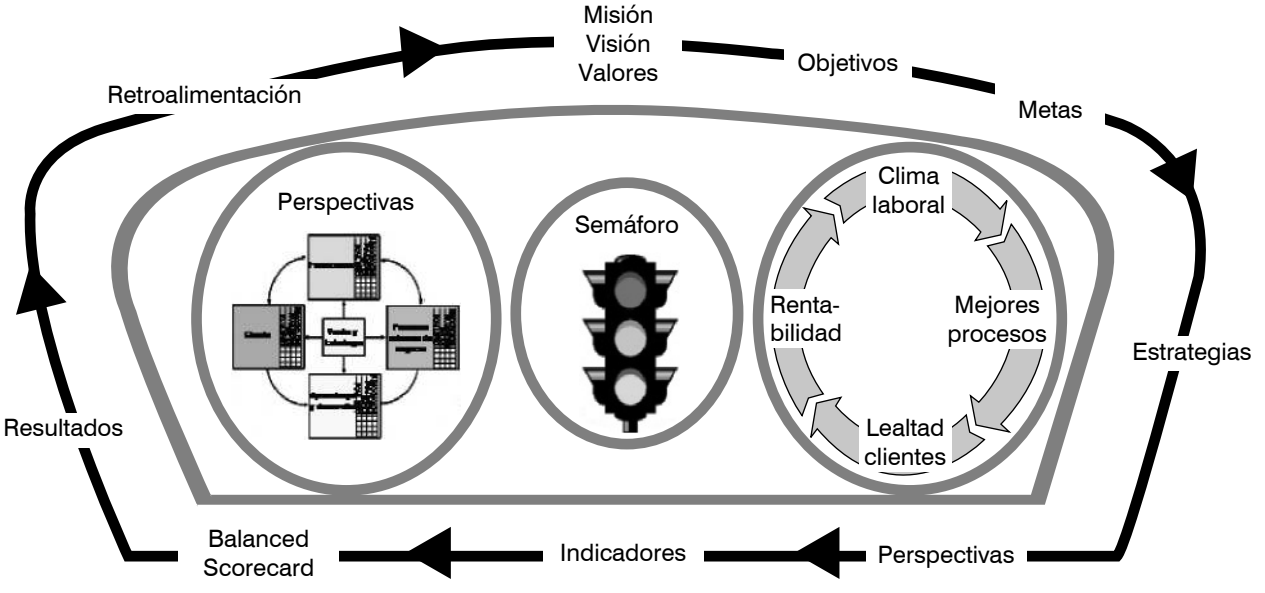


Figura 11.11 El tablero de control.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Una manera sencilla para realizar una auditoría interna de la administración estratégica es constituir una matriz EFI en la que se resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Debido que para elaborar una matriz EFI se aplican juicios intuitivos, es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras, a continuación se presenta cómo se desarrolla la EFI.

1. Hacer una lista de factores de éxito identificados durante la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos que incluyan tanto fortalezas como debilidades, la cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre sumarán 1.0.
2. Anotar las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
3. Asignar un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la organización. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna. Organice los factores de acuerdo con su repercusión en el desempeño de la organización; la suma de todos los factores debe ser 1.0.
4. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar lo que el factor representa:
 - Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
5. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de toda la organización.

En una matriz EFI la calificación promedio por lo general es de 2.5, los totales ponderados, por debajo de 2.5 caracterizan a organizaciones débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición de fortaleza interna.

Cuando un factor interno clave es una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Ejemplo

El logotipo de Alfaomega ayuda y perjudica a Alfaomega Grupo Editor; el logo atrae a los clientes para libros técnicos y a quienes buscan libros religiosos, desanimando a estos últimos ya que buscan otro tipo de literatura; también impide que Alfaomega capacitación (educación virtual) entre a algunos mercados debido a que los clientes lo asocia con libros.

(*continúa*)

(*continuación*)

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores clave para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Nuevos libros de texto impreso y en formato digital	.15	4	.32
2. Capacitación del personal	.16	4	.64
3. La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4. Nuevo sistema de informática	.08	3	.24
5. Alta participación del mercado (30%)	.12	3	.36
Subtotal			**2.24**
Debilidades			
1. Bajo posicionamiento en el área de capacitación	.05	2	.10
2. Baja capacidad instalada	.15	2	.30
3. Transición en el sistema informático para la capacitación a distancia	.06	1	.08
4. Gasto de ventas alto	.07	1	.07
5. Inicio del trabajo de posicionamiento y penetración en la vanguardia digital	.07	1	.07
Subtotal			**0.58**
Total	**1.0**		**2.82**

Lo relevante en la matriz de evaluación de los factores internos es comparar el valor del peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, para determinar:

- Si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables
- Si el medio interno de la organización es favorable o no.

En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.24 contra 0.58 de las debilidades.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Es frecuente encontrar que los objetivos y metas establecidos no se cumplen y al analizar las causas se encuentran problemas internos y externos a la organización.

- Internamente podría pensarse que no fueron buenas las estrategias tomadas, o que no se ejecutaron de manera efectiva, o quizá los objetivos trazados son muy ambiciosos.
- Externamente podría pensarse que los cambios en el entorno tecnológico, gubernamental, o las acciones de nuestros competidores pudieran ser un obstáculo para la consecución de las metas de la organización.

La razón de la Evaluación de Estrategias es solucionar los problemas internos y externos que se detecten. A continuación encontramos una serie de preguntas que nos ayudan en este sentido:

¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
¿Han surgido otras fortalezas internas? ¿Cuáles son?
¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
¿Tenemos otras debilidades internas? ¿Cuáles son?
¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
¿Han surgido otras oportunidades externas? ¿Cuáles son?
¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?
¿Han surgido otras amenazas externas? ¿Cuáles son?

Matriz de valoración de la evaluación de estrategias:

Indicará la eficacia de las estrategias de la organización para responder a oportunidades y amenazas clave.

Para elaborar una matriz de valoración de la evaluación de estrategias: se aplican valores binarios excluyentes (Sí/No) es importante entender la conjugación de los factores incluidos. A continuación se presenta el prototipo de la Matriz de valoración de la evaluación de estrategias

¿Hay cambios importantes en la posición estratégica interna de la organización?	¿Hay cambios importantes en la posición estratégica externa de la organización?	¿Ha avanzado la organización satisfactoriamente para alcanzar los objetivos definidos?	Resultado
No	No	No	Acciones correctivas
Sí	Sí	Sí	Acciones correctivas
Sí	No	Sí	Acciones correctivas
No	Sí	Sí	Acciones correctivas
No	Sí	No	Acciones correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso actual

11.3 Mejora continua

Es probable que la organización, con su estructura, cultura y ambiente de trabajo, no se adecue a la implementación de las estrategias, por lo que será indispensable revisar estos puntos conjuntamente con todos los gerentes con el fin de establecer los cambios necesarios para adaptar la organización a los objetivos desarrollados.

La implementación de las estrategias puede volverse doloroso porque en este proceso normalmente surgen todos los defectos y vicios de la organización, provocando conflictos debido a la resistencia al cambio. La mejor manera de enfrentar obstáculos de esta naturaleza es involucrar a todo el personal en la implementación de la estrategia para que adquieran compromiso y motivación para con la empresa.

En conclusión, la implementación de estrategias puede significar cambios en la organización, los cuales deben efectuarse aun si son dolorosos. Una empresa no puede permitir que los intereses personales de sus miembros estén por encima de los intereses de la organización en su conjunto. La exitosa implementación de estrategias depende de la cooperación de todo el personal de la empresa, apoyados y estimulados con un adecuado plan de recompensas que debe ser del conocimiento de todos y planteado de manera clara y explícita.

En este punto, la mejor estrategia con la que toda organización cuenta se llama "mejora continua". Una organización acostumbrada a esta filosofía, tiene menos dificultades en transformarse que otra que hace cambios sólo de vez en cuando. Ejemplos claros de estas dos visiones se observan en las compañías japonesas y estadounidenses: mientras las primeras se transforman continuamente, las segundas terminan haciendo revoluciones internas cada vez que surge la necesidad imperiosa de cambio.

El concepto *Kaizen* (mejora continua) es vital para entender las diferencias entre los enfoques japonés y occidental de la administración. Así pues, el *kaizen* es una forma de pensar orientada a los procesos en contraposición a la innovación occidental y al pensamiento orientado a los resultados.



"Kai" significa "cambio" y "zen" quiere decir "bondad", refiriéndose al mejoramiento en marcha que involucra a todos los miembros de la organización: alta gerencia, gerentes y trabajadores.

La filosofía de *Kaizen* supone que nuestra forma de vida —sea laboral, social o familiar— merece ser mejorada de manera constante. No se trata de cambios o innovaciones enormes, sino cambiar, reducir y/o eliminar todo aquello que impide una mayor calidad o eficiencia. El mensaje de la estrategia de *Kaizen* es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización. Si se introduce una pequeña mejora cada día, a fin de año se tendrán más de 300 mejoras, en una revolución silenciosa

La mejora continua comienza reconociendo que cualquier compañía tiene problemas. Se trata de establecer una cultura empresarial en la cual todos pueden admitir libremente estos problemas. Esta filosofía enfatiza el reconocimiento del problema y proporciona pistas para la identificación del mismo. La mejora continua también es un proceso para la resolución de problemas. El mejoramiento alcanza nuevas alturas con cada problema que se resuelve.

La mejora continua asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación, la automatización y las herramientas y colocando puntos de control y salvaguardas para proteger la calidad en un proceso. El modelo en que se sustenta la mejora continua se le conoce como ciclo de la calidad.

El ciclo de la calidad, basado en las ideas de Taylor, esbozado por Walter Shewhart, atribuido a Edward Deming y modificado finalmente por Ishikawa en seis pasos, continúa siendo el esquema básico para proceder en pos del control y la mejora de la calidad. Es posible aplicarlo a cualquier proceso o actividad empresarial, incluyendo la administración estratégica.

Se le reconoce como metodología de cuatro fases: "Planificar-Implementar-Comprobar-Ajustar" conocido como Ciclo PICA (véase la figura 11.12).

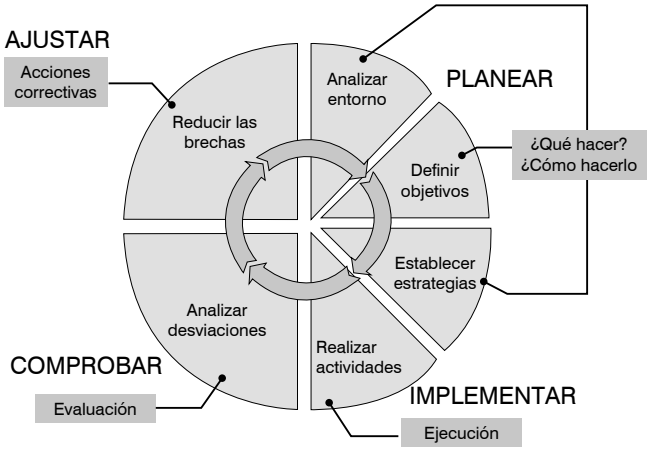


Figura 11.12 Ciclo de la calidad en la administración estratégica.

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente (ya sea interno o externo) y las políticas de la organización.

Implementar: ejecutar los procesos, programas o actividades.

Comprobar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos; analizar las desviaciones e informar sobre los resultados.

Ajustar: ejecutar acciones correctivas para reducir las brechas y mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La implementación estratégica

Se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, la política y el cambio

Diseño de la estructura organizacional

Para lograr el funcionamiento de una estrategia la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones, incluye:

- Cómo dividir mejor a una organización en subunidades
- Cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos
- Cómo lograr la integración entre subunidades.

Se debe cuestionar si una organización puede funcionar con una estructura horizontal o vertical; el grado de centralización o descentralización de la autoridad para la toma de decisiones; el punto máximo para dividir la organización en subunidades (divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

Diseño de sistemas de control

Además de seleccionar su estructura, la organización también debe establecer sistemas apropiados para el control organizacional: debe decidir cómo evaluar el desempeño y controlar las acciones de las subunidades.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la organización desea tener éxito debe ajustar estrategia, estructura y controles. ya que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

Por ejemplo, una estrategia de liderazgo basada en costos exige que una organización se mantenga sencilla y que sus controles enfaticen la eficiencia productiva.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque el proceso de administración estratégica se caracteriza por la toma racional de decisiones, en la práctica los diferentes departamentos o divisiones tienen sus propias agendas por lo que los departamentos compiten entre sí por una mayor participación en los recursos de la organización. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman parte del cambio estratégico debido a que toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización.

Por ello se debe analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, para estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual inhibe el cambio estratégico necesario.

Por último se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

11.4 El plan estratégico

El esfuerzo en la realización de los procesos de planeación culmina con la elaboración del documento que representa el resumen consolidado de todo el método (véase figura 11.13).

El plan estratégico servirá como referencia para los niveles gerenciales encargados de la implementación de la estrategia. Sin embargo, se debe tener cuidado con el manejo de dicho documento ya que es un documento confidencial y cualquier uso inapropiado puede ponerlo en manos indebidas.

Un plan estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica las metas (objetivos numéricos) de la organización. Es manifiesto porque especifica líneas de acción para conseguir esos objetivos (estrategias), así como políticas principales de actuación y planes operativos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Los planes estratégicos deben incluir elementos de control, tales como los presupuestos y los indicadores definidos en el balanced scorecard. El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente al ir recibiendo información sobre las operaciones y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices definidas.

Un plan estratégico también debe contemplar planes de contingencia, es decir, alternativas a los planes principales en el posible caso que no se den las premisas supuestas. La competencia, los clientes y aun la propia organización no necesariamente reaccionan de la manera esperada. Así, la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo ameriten. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad. No obstante cualquier cambio que se introduzca en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe mantenerse una estricta disciplina en la ejecución de los planes trazados a pesar de cambios surgidos circunstancialmente.

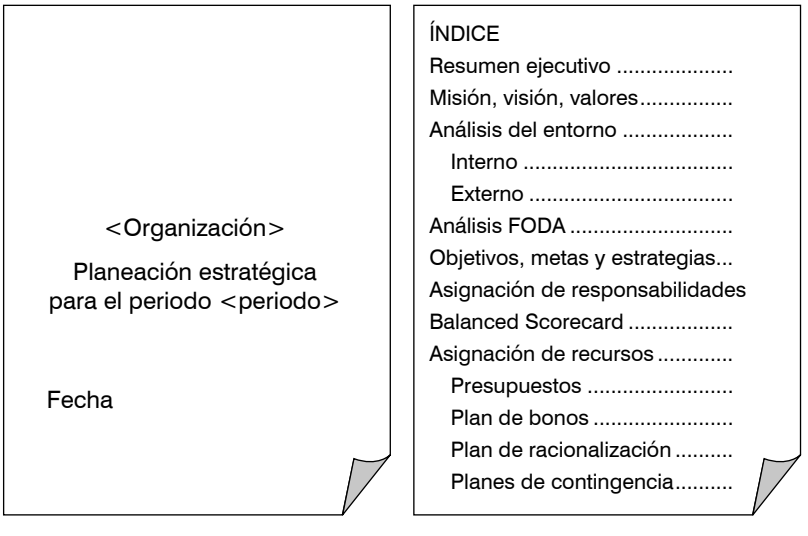


Figura 11.13 Integración del plan estratégico de la organización.

11.5 Lecciones de estrategia empresarial: *El gato en la caja*

Diez razones por las que los esfuerzos de implementar estrategia pueden fallar

- El plan estratégico es desarrollado como una colección de presupuestos y directrices vagas.
- La estrategia no corresponde a la realidad del mercado.
- La estrategia no es aprobada por la mayoría de los empleados y la gerencia media.
- La gerencia media piensa que la estrategia no es la adecuada.
- La alta dirección invierte poco tiempo en los cambios organizacionales.
- Falta de previsión acerca de las nuevas habilidades y competencias requeridas.
- Falta de sistemas de selección, motivación y gratificación acordes a la nueva estrategia.
- Falta de adecuación de la estrategia con los niveles funcionales de la organización.
- Grupos de poder en desacuerdo.
- Ausencia de facilitadores del cambio e impulsores de la cultura organizacional.



El mundo moderno de la física se basa en dos teorías principales, la relatividad general y la mecánica cuántica, aunque ambas teorías parecen contradecirse mutuamente. Los postulados que definen la teoría de la relatividad de Einstein y la teoría cuántica están incuestionablemente apoyados por rigurosa y repetida evidencia empírica. Sin embargo, ambas se resisten a ser incorporadas dentro de un mismo modelo coherente. El mismo Einstein (quien también ayudó a modelar parte de la teoría cuántica) es conocido por haber rechazado algunos de los postulados de esta teoría, tales como el principio de incertidumbre de Heisenberg, lo que desató el gran debate que ha perdurado hasta nuestros días.

El Principio de Incertidumbre es sin duda alguna uno de los enigmas de la historia, debido a que éste menciona que "lo que observas, lo cambias". De hecho, Werner Karl Heisenberg, físico alemán, recibió el premio Nobel de Física en 1932 por sus aportaciones a la mecánica ondulatoria de Schrödinger, quien también se sumó al debate con su experimento mental del gato en la caja.



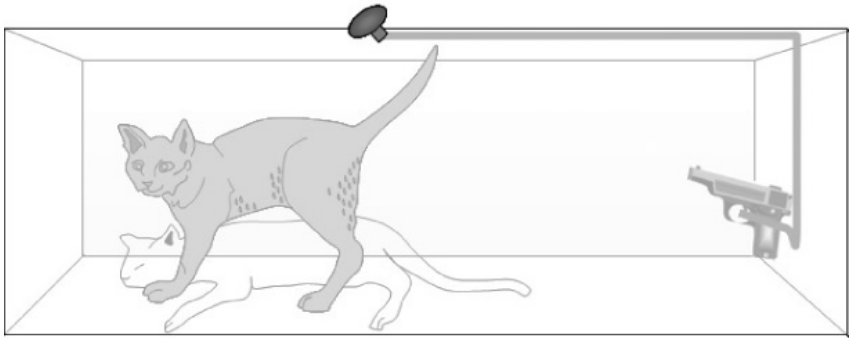
El gato en la caja o paradoja de Schrödinger es un experimento imaginario, concebido en 1935 por el físico austriaco Erwin Schrödinger para exponer uno de los aspectos más extraños de la mecánica cuántica. Aunque el experimento se plantea en términos de física cuántica, existen versiones más simples que facilitan entender las implicaciones físicas y filosóficas de estas ideas.

Una versión consiste en imaginar al gato dentro de una caja que contiene un curioso pero peligroso dispositivo. Este dispositivo está formado por una pistola de cuyo gatillo se encuentra amarrado un cordel por uno de sus extremos. El otro extremo está amarrado a la tapa de la caja. El espacio en la caja es suficiente como para que el gato se mueva en su interior. Al momento de abrir la caja el cordel tirará del gatillo, lo que disparará la pistola.

¿En qué consiste la paradoja? Si abrimos la caja **sin observar** lo que ocurre en su interior sabemos que se disparará la pistola, pero la pregunta es: ¿el gato está muerto o está vivo? Si lo que pasa en el interior de la caja lo intentamos describir aplicando las leyes de la mecánica cuántica, llegamos a una conclusión muy extraña. El gato vendrá descrito por una función de onda extremadamente compleja resultado de la superposición de dos estados combinados con la misma probabilidad (al cincuenta por ciento): "gato vivo" y "gato muerto". Es decir, aplicando el formalismo cuántico, el gato estaría a la vez vivo y muerto; se trataría de dos estados indistinguibles.

La única forma de averiguar qué ha ocurrido con el gato es realizar una cosa: mirar dentro. En unos casos encontraremos al gato vivo, y en otros, muerto. Pero, ¿qué ha sucedido? Al mirar en el interior, el observador interactúa con el sistema y lo altera, rompe la superposición de estados y el sistema se desvía por uno de sus dos estados posibles.

El sentido común nos indica que el gato no puede estar vivo y muerto a la vez. Pero la mecánica cuántica dice que mientras nadie mire en el interior de la caja el gato se encuentra en una superposición de los dos estados: vivo y muerto.



Como resultado de la ejecución, en el interior de la caja el gato está vivo o está muerto. Pero no podemos saberlo si no observamos para comprobarlo. Esto se debe a una propiedad física llamada superposición cuántica que explica que el comportamiento de las partículas a nivel subatómico no puede ser determinado por una regla estricta que defina su función de onda. La física cuántica postula que la pregunta sobre la vida del gato sólo puede responderse probabilísticamente.

¿Qué utilidad tiene esto en la vida empresarial?

Sencillo: la Administración Estratégica es una abstracción de la vida real que pretende prever el futuro, mismo que se espera sea exitoso. Sin embargo, ¿qué posibilidades hay de que esto suceda si los administradores sólo se quedan en la planeación, o peor aún, si la ejecución es deficiente?

Al momento del término de la planeación operativa, existen exactamente las mismas posibilidades de que la planeación estratégica sea exitosa o un rotundo fracaso. ¿Cuál es la única manera de conocer el resultado? Efectivamente, ejecutándola tal como fue planeada. Ninguna planeación se puede garantizar antes de ser ejecutada, si no "observamos dentro de la caja".

El futuro se debe enfrentar con decisión, con valor y con la confianza de haber hecho un análisis serio, pero sin otra garantía que la fe en lo que se trabajó.

El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.

11.6 Resumen: Implementación estratégica



Materiales adicionales en la Web

Consulte la **Presentación 11 Implementación estratégica**

- Repáselo. ¿Refleja lo más importante del texto del capítulo 11?

Haga su propia exposición para la implementación estratégica, misma que podrá usar para darle continuidad al trabajo que hasta ahora ha realizado en su organización.

La implementación de las estrategias implica la realización de diversas tareas necesarias para adecuar las condiciones internas bajo las cuales trabaja la empresa, de tal manera que las estrategias se puedan llevar a cabo. El modelo se hace autosostenible en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, así como un sistema de incentivos.

En la implementación de una estructura organizacional sólida, será importante considerar las siguientes acciones:

- Asignación de recursos, cuyo medio de control son los presupuestos.
- Revisión o desarrollo de políticas y procedimientos, a través de las cuales se rigen los cursos de acción definidos.
- Establecimiento de programas y actividades, que son un conjunto ordenado de acciones (o proyectos) que acompañan la implementación de las estrategias para reorientar o concentrar esfuerzos en los cambios que la organización requiere.

La premisa básica de la administración estratégica es que la estrategia elegida alcanzará los objetivos y la visión de la organización. El propósito es garantizar el logro de esta premisa básica a través de mecanismos de evaluación del desempeño y el control de desviaciones.

Cada estrategia se ve afectada por la historia reciente de la organización y toman a menudo forma con la experimentación y el refinamiento progresivo de los nuevos planes estratégicos en un proceso que James Quinn ha llamado "incrementalismo lógico". La administración estratégica es un proceso de mejora continua.

La evaluación de la estrategia, parte del ciclo de mejora, incluye tres actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa (metas). La herramienta básica es la metodología del Balanced Scorecard.

- Comparar los resultados esperados y los resultados reales. El medio más común para evaluar resultados es a través de los presupuestos.

- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ajuste a los planes.

La esencia de la evaluación del desempeño es el cuadro de mando integral, o más específicamente, la estructura de indicadores que se establece por cada objetivo o meta a alcanzar. Los indicadores representan la medida del desempeño en el logro de los objetivos y metas.

11.7 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Es uno de los elementos importantes en la implementación de una arquitectura organizacional, sobre todo para la pequeña empresa.
 - **a.** La asignación de recursos
 - **b.** Establecimiento de requerimientos
 - **c.** Matriz FODA
2. Son el marco regulador interno de las acciones emprendidas por la empresa, las cuales deben ser acordes a los valores de la institución.
 - **a.** Presupuestos
 - **b.** Políticas
 - **c.** Programa y actividades
3. Es un plan de acción, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, aplicable a cada área de la organización
 - **a.** Balanced Scorecard
 - **b.** Presupuesto
 - **c.** Cuadro de indicadores
4. Es uno de los pasos en el ciclo presupuestario que se inicia con la aprobación de los objetivos financieros de la organización.
 - **a.** Elaboración
 - **b.** Ejecución
 - **c.** Control
5. Este tipo de presupuestos describen los ingresos y egresos en un determinado periodo
 - **a.** Financieros
 - **b.** Económicos
 - **c.** Maestro

6. Es un proceso que se ve afectado por la historia reciente de la organización y que toma forma con la experimentación y el refinamiento progresivo de los nuevos planes estratégicos.

a. Estrategia

b. Aprendizaje organizacional

c. Incrementalismo lógico

7. Es una de las tres etapas del ciclo de control en la Administración Estratégica, que consiste en el desarrollo del Balanced Scorecard

a. Definir las bases fundamentales de la estrategia

b. Comparar los resultados esperados y los resultados reales

c. Tomar medidas correctivas.

8. Es una de las tres etapas del ciclo de control en la Administración Estratégica, que consiste en la ejecución de ajustes para reducir las diferencias entre los resultados esperados contra los reales.

a. Definir las bases fundamentales de la estrategia

b. Comparar los resultados esperados y los resultados reales

c. Tomar medidas correctivas.

9. Es el proceso de evaluar la estrategia en sus resultados generales (o en el avance de ellos), después de que se pone en ejecución.

a. Control estratégico

b. Control táctico

c. Control operacional

10. La filosofía del Kaizen (mejora continua) es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la organización

a. Cierto

b. Falso



Actividades adicionales en la Web

Según la definición de los objetivos y metas estratégicos, elabore el presupuesto empleando la plantilla en Excel “Presupuesto” para:

- El caso de estudio Gamo S.A.
- Su organización



Comparta con sus compañeros y por supuesto… presente en su organización el modelo de administración estratégica que desarrolló durante su curso y estudio con este libro, recuerde que deberá incluir:

- Estructura y estrategia
- Orientación de resultados
- Arquitectura de la organización
- Presupuestos
- Tácticas y operaciones
- Instrumentos para evaluar estrategias y desempeño
- Proceso de mejora continua

11.8 Contenido interactivo

El material marcado con asterisco (*) está disponible sólo para docentes

Diagrama de Flujo

Mapa Conceptual

Autoevaluación

Cuestionario interactivo

Lecturas complementarias

1.- Las organizaciones y los cambios culturales

Páginas Web recomendadas

Informe anual 2008 de la CFE
Innoversitas
tuobra.unam
tecnicaindustrial.es
Sistema de información científica Redalyc
planeacionestrategica.blogspot.es/
Página de José Antonio Contreras

Videos en la Web

Paradigmas
www.youtube.com/
Canal en youtube de Ignius con videos para capacitación

Presentación

11 Implementación estratégica

* Respuestas al cuestionario

* Generador de exámenes

11.9 Bibliografía

Adler D. Gerstein M. y Shaw R. *Arquitectura Organizativa* Granica, Barcelona, 1994.

Alles M. *Gestión por competencias el diccionario*. Granica, México, 2003.

Anderson, A.H. y Barker, D. *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford, Blackwell Publishers Ltd., 1996.

Ansoff H., Igor. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson Educación, México, 1998.

Ballvé M. Alberto A. *Tablero de Control. Organizando información para crear valor*. Ediciones Macchi, Argentina, 2000.

Beckhard, R. *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco-Londres, Jossey-Bass., 1992.

Bernardez, M. *Desempeño organizacional: conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Global Business Press, India, 2007.

Brooks, E. *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. The MacMillan Press Ltd. Londres, 1980.

Burbano Ruiz J., Ortiz A. *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos*. McGraw-Hill, México, 1996.

Chandler, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* MIT Press, Cambridge, 1962.

Efromovich G. *El Éxito Empresarial una Búsqueda Integral* – Revista Dinero No. 325 – Mayo 2009 http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/exito-empresarial-busqueda-integral_59612.aspx

Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. "El proceso de elaboración de presupuestos". Océano, 2006.

Etkin J. *Gestión de la Complejidad de la Organización*. Granica, Argentina, 2005.

Galán J. - *Diseño Organizativo*. Thomson España, 2006.

Heracleous, L. *Strategy and Organization. Realizing Strategic Management.* Cambridge University Press, Inglaterra, 2003.

Hill, Ch., Gareth, J. *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. McGraw Hill, México, 2001

Johnson, G., Scholes, K. *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall, México, 1997.

Lorino, P. *El control de gestión estratégico*. Alfaomega, México, 1995.

Ramírez D. *Contabilidad administrativa*. McGraw-Hill, México, 1994.

Ruiz-Canela, J. *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Alfaomega, México. 2004.

Senge, Peter M. *La Quinta Disciplina en la práctica*. Granica, España, 1994.

Senge, Peter M. *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España, 1994

11.10 Páginas Web recomendadas

Informe anual 2008 de la CFE donde encontrará indicadores y aspectos estratégicos, planificación del sistema eléctrico nacional e indicadores de gestión
http://app.cfe.gob.mx/informe2008/index2v3.html

Innoversitas en esta organización podrá contratar servicios como:

- **Capital humano:** Pruebas psicométricas y proyectivas, análisis de clima laboral, perfiles vocacionales
- **Cursos:** Alineación de iniciativas, Balanced Scorecard, Desarrollo de planes de transición, Determinación de prioridades de proyectos, Identificación de oportunidades de mejora en los procesos de trabajo, Identificación de usos estratégicos de las tecnologías de la información, Metodología para desarrollar y operar su sistema de indicadores, Modelo de indicadores para organizaciones, Planeación estratégica de organizaciones, Planes estratégicos.
- **Diplomados:** Aptitudes comerciales, Aptitudes profesionales, Evaluación y administración de proyectos, Programación neurolingüística.
- **Integración:** Integración de equipos, Survival, Rallys, Mini olimpiadas, Eventos recreativos, reuniones de información.
 http://www.innoversitas.com.mx/

Podrá consultar y descargar el artículo: Kaizen – La gestión japonesa de la excelencia
http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040810083831.html

Podrá consultar y descargar el artículo: Kaizen: cuando la mejora se hace realidad
http://www.tecnicaindustrial.es/TIAdmin/Numeros/31/35/a35.pdf

Sistema de información científica Redalyc: red de revistas científicas de América latina y el caribe, España y Portugal, en él podrá consultar y descargar innumerables artículos de las más importantes revistas científicas publicadas en castellano y portugués.
http://redalyc.uaemex.mx/

- **Artículo: La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales**
 http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802207.pdf

Encontrará ejemplos de las matrices EFE y EFI en un marco para evaluar estrategias
http://planeacionestrategica.blogspot.es/

En la página de José Antonio Contreras encontrará productos del proyecto: Servicio Profesional de Carrera de la UAEM con temas como:
administración, planeación, integración, control, administración estratégica, gestión estratégica, liderazgo, dirección estratégica, dirección internacional,

teoría de la organización, organización, organizaciones, comportamiento organizacional, recursos humanos, capital humano, administración de personal, dirección de personal, mercado laboral, mercado de trabajo, reclutamiento, selección, inducción, contratación, desvinculación, evaluación de personal, análisis de puestos, evaluación del desempeño, valuación de puestos, competencias, administración por competencias, selección por competencias, evaluación por competencias, cuadro de mando integral, calidad, reingeniería, mejora continua, indicadores, indicadores financieros, economía, finanzas, mercadotecnia, manufactura, producción, sistemas de producción, productividad, sistemas de información, informática, auditoría, ética, moral, filosofía, administración universitaria, administración municipal, administración estatal, administración federal, administración gubernamental, administración de empresas
http://www.joseacontreras.net/

Videos en la Web

Página de Robert S. Kaplan y David P. Norton, con videos y testimoniales
http://www.thepalladiumgroup.com/about/Pages/Overview.aspx

Planificación Estratégica
http://www.youtube.com/watch?v=JDx2xBxCs9I&feature=related

Canal en youtube de Ignius con videos para capacitación
http://www.youtube.com/user/Igniustv

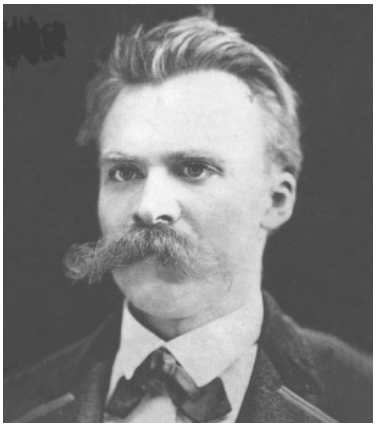
- Planeación estratégica y estrategia de negocios 1; definición y planeación estratégica
 http://www.youtube.com/watch?v=k30yMrHnJeA&feature=related
- Planeación estratégica y estrategia de negocios 2; definición y planeación estratégica
 http://www.youtube.com/watch?v=_3cpGa-emg0&feature=mfu_in_order&list=UL
- Planeación estratégica y estrategia de negocios 3; definición y planeación estratégica
 http://www.youtube.com/watch?v=05Ph_zdBbss&feature=mfu_in_order&list=UL
- Planeación estratégica y estrategia de negocios 4; definición y planeación estratégica
 http://www.youtube.com/watch?v=iE_e0ZshWEY&feature=mfu_in_order&list=UL
- Estrategia de Negocios: Definición y planeación estratégica
 http://www.youtube.com/watch?v=_VvDNehQ3fo&feature=BF&list=ULGFXxabxZUho&index=2

Cuarta parte

INTRODUCCIÓN A LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

CAPÍTULO XII

Administración estratégica y prospectiva



Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado

Friedrich Wilhelm Nietzsche

12.1 Una nueva perspectiva
12.2 Diseñando el futuro
12.3 Prognosis
12.4 Fundamentos de la prospectiva
12.5 Metodología
12.6 Herramientas prospectivas
12.7 Planeación prospectiva vs. estratégica
12.8 Aplicaciones de la prospectiva
12.9 Aportaciones de la prospectiva al proceso de planeación estratégica
12.10 Lecciones de estrategia empresarial
12.11 Resumen
12.12 Evaluación
12.13 Bibliografía
12.14 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Definir formas alternativas de planear el futuro.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Definir el concepto de prognosis y explicar las diferentes formas de planear el futuro.
- Explicar los principios de la prospectiva aplicados a la administración estratégica.
- Emplear herramientas prospectivas para planear el futuro.
- Analizar los límites y alcances de la prospectiva como un proceso de reflexión científica sobre el porvenir, para configurar los posibles escenarios del futuro y sus repercusiones.
- Desarrollar la planeación prospectiva.

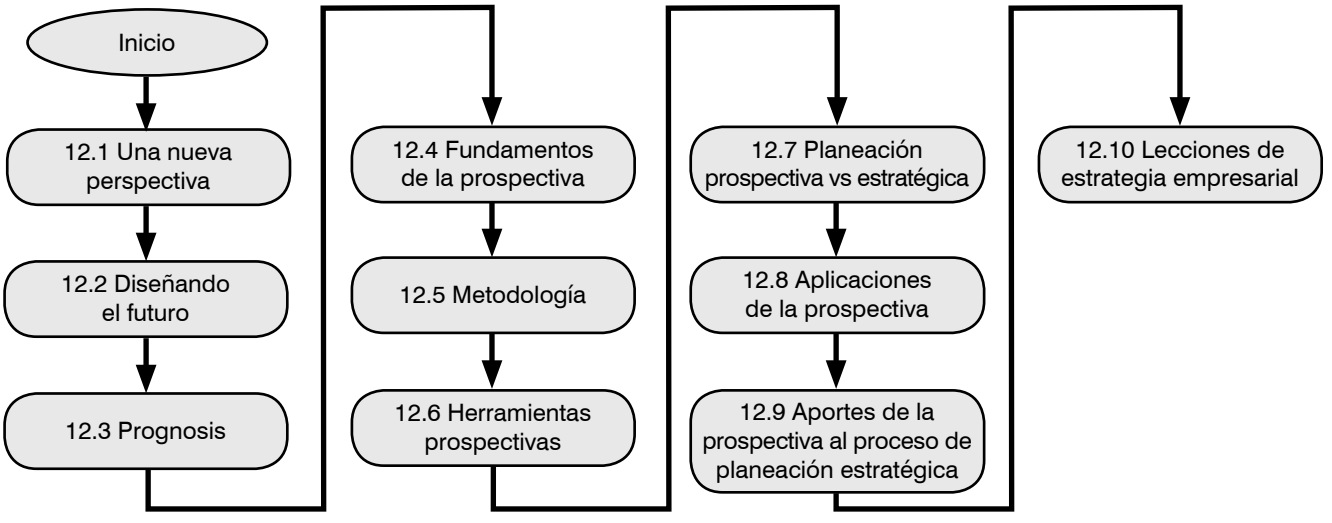
Competencias a desarrollar

- Adaptabilidad (AD).
- Análisis de problemas (AP).
- Compromiso (CM).
- Creatividad (CR).
- Flexibilidad (FL).
- Innovación (I).
- Niveles de trabajo (NT).
- Orientación a los resultados (OR).
- Pensamiento sistémico (PS).
- Planificación y organización (PO).
- Sensibilidad organizacional (SO).
- Toma de decisiones (TD).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Comprende las bases conceptuales y metodológicas de la prospectiva estratégica
- Conoce las aportaciones de la prospectiva al proceso de planeación estratégica
- Comprende las implicaciones de la planeación prospectiva
- Conoce los aspectos fundamentales para su aplicación práctica
- Aplica formas alternas de planear el futuro
- Conoce los elementos, metodologías, procesos y herramientas para el estudio y construcción del futuro
- Conoce las herramientas de la prospectiva conforme a su tipo, aplicación, fortalezas y limitaciones
- Desarrolla planes prospectivos para diseñar el futuro
- Emplea herramientas prospectivas
- Conoce las tipologías y metodología de la prospectiva
- Toma decisiones estratégicas en entornos de alta incertidumbre
- Aplica la prospectiva en el desarrollo de su plan personal de vida
- Conoce su aplicación para la planeación estratégica en sectores productivos
- Conoce su aplicación en el desarrollo de planes regionales
- Conoce su aplicación en los Planes Nacionales de Desarrollo
- Diseña proyectos en el marco de un escenario estratégico definido



En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



12.1 Una nueva perspectiva

Hasta ahora se ha analizado la administración estratégica desde una posición preactiva (aunque en muchos casos se emplea reactivamente), en la que se plantea un futuro posible y se trata de posicionar a la organización ante esa circunstancia buscando obtener las ventajas competitivas necesarias para ser exitosa y trascender.

Sin embargo, parafraseando a Peter Drucker, ¿y si en lugar de proyectar un futuro posible, lo creamos? ¿Eso sería factible? Este planteamiento que podría incluso discutirse en el terreno de lo filosófico, es una forma diferente de establecer objetivos organizacionales. A esta manera de ver el futuro se le conoce como prospectiva.

En la administración estratégica tradicional, el componente de la planeación busca "acomodarse" desde el presente de manera que basados en el análisis del entorno y la proyección del futuro se pueda estar en el "lugar adecuado" en el "momento justo" para tomar ventaja de las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas. Pero ahora imaginémonos que, posicionados desde un futuro deseado, se establece una planeación con el fin de estructurar lo necesario para construirlo (véase la figura 12.1). Aunque ambos diseños pueden parecerse, el segundo pensamiento es radicalmente diferente en cuanto al establecimiento de objetivos, metas y estrategias.

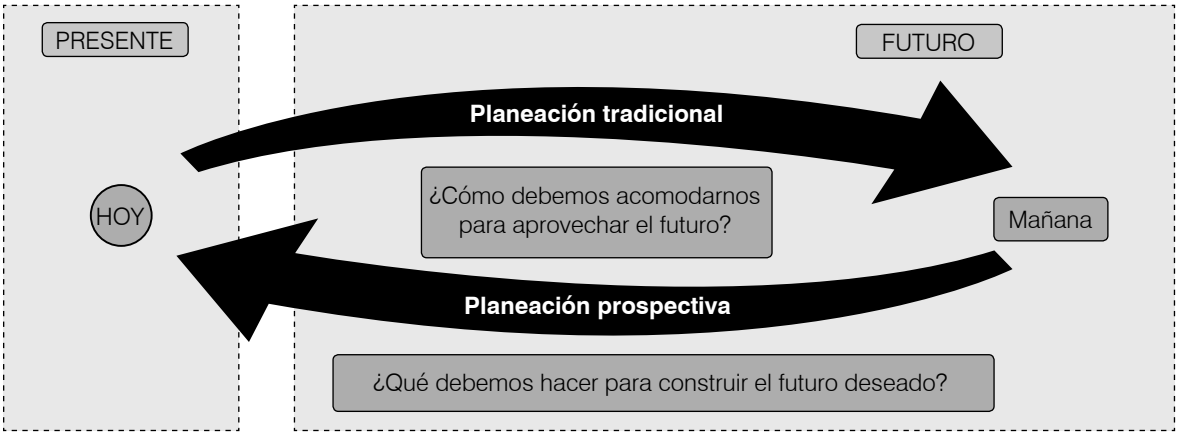


Figura 12.1 Planeación estratégica y prospectiva.

Alternativas a la administración estratégica

La administración estratégica es una metodología, desarrollada en los Estados Unidos, que nos permite definir de manera sistemática los objetivos, metas y estrategias para decidir el rumbo de una organización (aunque prácticamente aplica desde individuos hasta naciones). Sin embargo, hasta ahora sólo se había hecho referencia a dicha metodología.

Para aquellos lectores inquisitivos, que seguramente a estas alturas ya se habrán preguntado si existe alguna propuesta que rivalice con ésta, efectivamente existen otros métodos que si bien persiguen lo mismo bajo la filosofía de establecer el rumbo de una organización, éstos se plantean desde perspectivas diferentes.

Haciendo a un lado las múltiples variaciones del método presentado en este libro y por la diferencia en su planteamiento, se pueden distinguir otras dos filosofías de administración estratégica:

- La japonesa, nacida a principios de la década de 1960 y representada por el Hoshin Kanri, como pilar de la disciplina de la gestión de la calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) y cuya base es el llamado ciclo Deming (PICA, Planear, Implementar, Comprobar, Ajustar) sobre el proceso de gerencia.
- La francesa, surgida en 1957 en la forma de la planeación prospectiva, con un método que invierte la dirección de la planeación, planteando construir a partir de un futuro deseado y no de un futuro probable. Por la naturaleza de su enfoque, que es de muy largo plazo (periodos de 20 años), su uso se ha orientado al establecimiento de planes de desarrollo de comunidades y naciones.

Ambas filosofías han sido ampliamente aportadas y usadas con gran éxito, por lo que vale la pena su estudio.

¿Qué es el Hoshin Kanri?

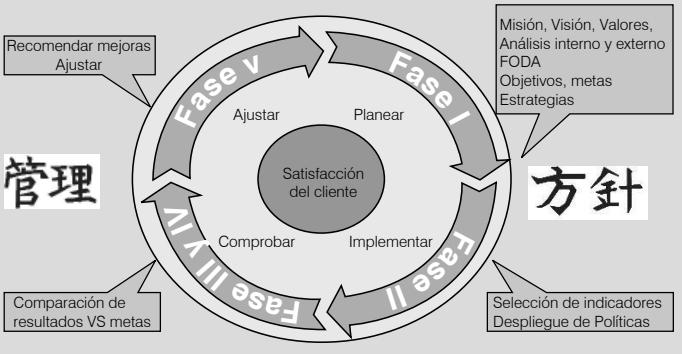
Hoshin Kanri (HK) es un método de planificación cíclica y un concepto de gerencia de origen japonés. Se puede traducir como "administración por políticas" o "despliegue de políticas" (Hoshin significa dirección, más asociado con políticas; y Kanri significa administración, gerencia, más asociado con la ejecución).

(*continúa*)

(*continuación*)

Nace a principios de la década de 1960 a partir de prácticas de gestión de la calidad en las compañías Bridgestone Tire, Toyota, Nippon Denso, Komatsu, y Matsushita. Para la década de 1980 ya se había adoptado en los Estados Unidos en empresas como Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Florida Power & Light, Intel y Xerox.

El HK se compara a menudo con el proceso de calibrar las agujas de un compás, integrando consistentemente las actividades del personal de la organización de modo que puedan lograrse sus objetivos clave y reaccionar rápido ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda organización se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo. En este contexto, despliegue de políticas significa el desarrollo de objetivos y el establecimiento de los medios para alcanzarlos empleando el ciclo PDCA (Plan, DO, Check, Act: Planear, Hacer, Evaluar, Actuar).



El Hoshin Kanri comparado con la administración estratégica.

HK es un proceso gerencial destinado a asegurar el éxito del negocio a partir de estructurar la planeación y el control de la gestión alrededor de sus factores críticos de éxito. Se trata de una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, con el fin de enfocar sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito. Algunas de sus características principales son:

- Soportar un sistema de planeación capaz de relacionar efectivamente los planes estratégicos con el plan operativo y con el seguimiento de los procesos fundamentales que hacen al día a día de la empresa.
- Concentrarse en los pocos objetivos críticos para el éxito.
- Incorporar indicadores financieros y relacionarlos con las mediciones fundamentales de los procesos.
- Generar una interacción progresiva entre los distintos niveles funcionales alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento.
- Hacer evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos.
- Asegurar el progreso a través de revisiones periódicas. Asignar claramente las responsabilidades en relación con las metas y los procesos.
- Comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía.

Prediciendo el futuro

Desde siempre el hombre ha buscado combatir la incertidumbre del futuro a través de múltiples "herramientas".

Los que se autodenominan videntes, astrólogos o profetas emplean mil formas distintas de ejercer su videncia, y es aceptado por los especialistas que todos esos medios no son más que apoyos en los que el vidente se sustenta para percibir información oculta. La idea de utilizar la profecía en momentos de crisis colectiva se relaciona con la tendencia del ser humano a buscar respuesta a situaciones de angustia y a su necesidad de disponer de una conciencia de orden y definición en el acontecer histórico.

- **Los griegos:** acudían al oráculo en el emplazamiento de lo que fue la antigua ciudad de Delfos al pie del monte Parnaso para preguntar a los dioses sobre cuestiones inquietantes.

(*continúa*)

(*continuación*)

- **Alejandro Magno:** en el año 331 a. C. hizo una peregrinación al citado oráculo del dios Amón-Ra en el oasis egipcio de Siwa, en el desierto de Libia, para confirmar su ascendencia divina.
- **Los romanos:** acudían al oráculo de Júpiter, dios romano de la adivinación, que inspiraba manifestándose a través de sus sacerdotes.
- **Cristóbal Colón y su tripulación:** durante su viaje al Nuevo Mundo en 1492, creían que habría desastres si los tiburones seguían su barco; por eso trataban de alejarlos.
- **Michel de Nostradamus:** escribió *Prophéties* una obra escrita en verso, en un estilo oscuro y artificioso, y con contenidos enigmáticos que intentaban adivinar el futuro de Francia y del mundo hasta el año 3797, en que se producirá supuestamente el Apocalipsis. Su técnica adivinatoria se basaba en sentarse delante de un trípode frente al cual había un recipiente de cristal con agua, hasta que llegase, en forma de llama luminosa, la inspiración profética.
- **Napoleón Bonaparte:** antes de emprender una campaña siempre pedía consejo a Madame Normand, una famosa clarividente. Muchas veces expresó que las estrellas controlaban todos sus actos y que su buena estrella lo guiaba para lograr grandes victorias. Se dice que antes de la batalla de Waterloo, en la cual sufrió una aplastante derrota, soñó con un gato negro.
- Era tan grande la creencia de Hitler en la astrología, que los oficiales de los Aliados consultaban a sus propios expertos, con la esperanza de anticipar de qué manera el horóscopo del dictador podría influir en la guerra.
- **Brujos, chamanes y hechiceros:** todavía hoy prácticamente la totalidad de tribus indígenas en África, Amazonia y sin dudarlo en muchas naciones del mundo occidental, existen brujos, chamanes y hechiceros que, además de poseer un desconcertante conocimiento de la medicina naturista, parecen disfrutar de facultades que les permiten conocer acontecimientos ocultos para el resto de la comunidad. Sin embargo, eso no ha sido suficiente para garantizar un futuro promisorio para los individuos, grupos sociales o naciones.

Ya sea empleando los oráculos, las premoniciones, los trípodes, las plantas alucinógenas o el análisis FODA, el hombre siempre ha tenido la necesidad de conocer el devenir de las cosas para tomar decisiones trascendentales. Esa necesidad ha llevado a los individuos, incluso a personajes ilustres, a creer en la posibilidad de controlar el "destino de las cosas". Lo que nos enseña la historia es que los conceptos de certeza y control son sólo una ilusión.

Son muchos los que han intentado entender el futuro simplemente a través de la predicción, aunque hasta la fecha el historial de aciertos es pobre. Los pronosticadores extrapolan el pasado, en una línea continua hacia el futuro, sin darse cuenta de la existencia de singularidades. Son las discontinuidades las que nos deben interesar más porque es donde radica el mayor riesgo y también la mayor oportunidad.

Los futuros probables pueden acontecer con mayor certeza que los futuribles, no porque el destino así lo quiera, sino porque de esa manera lo determina el hombre, quien es el único protagonista de los hechos y el único responsable de su propio futuro.

Para determinar los futuros probables, la prospectiva se vale de tres medios: los expertos, los actores y las leyes matemáticas de la probabilidad.

- Los expertos son las personas que conocen a cabalidad los respectivos problemas.
- Los actores son aquellos que toman las decisiones claves con respecto al problema que se está estudiando.
- La probabilidad es el conjunto de herramientas que nos permite ordenar y manejar mejor la opinión de los expertos.

Una organización abierta al cambio tiene más probabilidades de sobrevivir y de prosperar que la que continuamente está remolcada únicamente por los acontecimientos.

Prospectiva

Definiciones de prospectiva

La palabra prospectiva proviene del griego "*prospekt*" y significa el modo de mirar algo. Obviamente la forma de mirar no es un acto puramente objetivo, está sesgado culturalmente porque no hay dos personas que miren de la misma manera. Entendido así, el futuro es plural porque está abierto a todas las miradas, ofrece nuevas alternativas y es culturalmente diverso.

- Es una manera de mirar al mismo tiempo a lo lejos y de lejos una determinada situación. A lo lejos, intentando conjeturar futuros, y de lejos, teniendo en cuenta todos los retrocesos del tiempo.

André Clément Decouflé

- Existen dos formas de ver el futuro, la primera como una realidad única, propia por los oráculos, profetas y adivinos. La segunda forma de ver el futuro es como una realidad múltiple, estos son los futuros posibles o futuribles.

Bertran de Jouvenel



Bertrand de Jouvenel
(1903-1987)

Politólogo y economista francés, estudió en las facultades de Ciencias y Derecho de París; iniciador de la economía ecológica y miembro del club de Roma. Fue profesor en las universidades de Oxford, Cambridge, Yale y Berckeley. Dirigió la Sociedad de Estudios y de Documentación Económica (Sedeis). Precursor en el campo de la macroeconomía y de la ecología política, también se mostró como un filósofo político de gran profundidad, y un estudioso de la sociología del Estado.

Entre sus obras destacan:

- *La crisis del capitalismo americano* (1933).
- *El poder* (1945).
- *Problemas de la Inglaterra socialista* (1948).
- *Ética de la redistribución* (1951).
- *La soberanía* (1955).
- *El poder: historia natural de su crecimiento* (1972).
- *La civilización de la potencia (De la economía política a la ecología política)* (1976) en la que destaca: "Tenemos motivos para invertir las prioridades, tanto más teniendo en cuenta que una gran parte de la especie humana no ha alcanzado todavía la seguridad de la propia existencia biológica. Y mientras nosotros nos compadecemos en términos abstractos de la suerte de esa gran parte de la humanidad, los buques de pesca más poderosos de los países avanzados (...) salen a la captura en sus aguas del pescado que necesitarían para la alimentación, y que va a parar a la alimentación de nuestro ganado".

En 1960, con el apoyo de la Fundación Ford, inició el proyecto futuribles que consistía en reunir núcleos internacionales de expertos en distintos campos científicos para crear imágenes de futuros posibles y deseables para investigar si las interrogaciones sobre los porvenires posibles podían o no constituir medios para conocer mejor la situación presente y plantear las preguntas más adecuadas a aquellos que nos gobiernan.

Hay dos maneras de comprender el futuro:



- Como una realidad única; lo atienden como una realidad única: los adivinos, los profesores, los oráculos y todos los que consideran que es el destino quien decide y marca los hechos de la vida, el cual es inviolable, ciego e inmodificable. Así lo expresa Sófocles en la tragedia Edipo Rey, cuando el oráculo de Delfos reveló las desgracias que se cernían contra él y su descendencia, como matar a su padre y casarse con su propia madre. Edipo no podía sustraerse a los vaticinios del oráculo por dos razones: primero, porque era el personaje de una tragedia griega y en las tragedias griegas todos los personajes sufren calamidades; segundo, porque simplemente su destino había sido trazado de esa manera.
- Como una realidad múltiple. Un hecho del presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse en diferentes formas en el futuro. Estas formas son los futuros posibles que Jouvenel denominó futuribles.

- Ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él; incluye cuatro principios: ver lejos, ver amplio, analizar en profundidad y aventurarse y pensar en el hombre.

Gaston Berger

Gaston Berger
(1896-1960)

Nació en Saint-Louis, Senegal; fue introductor de la fenomenología y de las teorías husserlianas, cuyos estudios le valieron una cátedra en Aix-en-Provence. Fundó la revista *Les Études Philosophiques*, y propuso una teoría del conocimiento como teorética pura.
Sus principales obras son:



- *Le cogito dans la philosophie de Husserl* (El cogito en la filosofía de Husserl, 1941)
- *Traité pratique d'analyse du caractère* (Tratado práctico de análisis del carácter, 1955)
- *Caractère et personnalité* (Carácter y personalidad, 1954)
- *Fenomenología del tiempo y perspectiva* (póstuma, 1964).

En 1957 crea el Centro Internacional de Prospectiva, después llamado Centro de Estudios Prospectivos (Asociación Gastón Berger).

- Conjunto de tentativas sistemáticas para observar e integrar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

- La prospectiva es una investigación rigurosa sobre el porvenir, en función del sistema socioeconómico en su conjunto, y que puede aprehenderse en función de las grandes tendencias históricas de evolución de ese sistema. La prospectiva no es utopía. La prospectiva es previsión.

Marco Carlos Ávalos

- Reflexión para la acción y la antifatalidad

Michel Godet

Michel Godet
(1948 -)

Economista francés. Doctor en estadística, también Doctor en ciencias económicas ambos por la Universidad de París (Sorbona), es profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios, dirige el Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización, y preside el Consejo de Prospectiva y Dinámica de los Territorios. Es consultor internacional en prospectiva y estrategia, autor de multitud de publicaciones científicas sobre los métodos prospectivos, análisis estratégico, demografía, educación, empleo, relaciones tecnología-sociedad y perspectivas internacionales.
Ha publicado quince obras, las cuales han sido traducidas a varias lenguas; entre ellas destacan:



- *Empleo: la gran mentira*
- *Manual de prospectiva estratégica*
- *Una indisciplina intelectual*
- *El arte del método*
- *Creating Futures: Scenario-planning as a strategic management tool*

- La prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: ¿qué sucederá? (¿qué sucederá irremediablemente?). Asimismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él.

Tomas Miklos y María Elena Tello

Roberto Tomás Miklos Ilkovics

(1938 -)

Nació el 29 de mayo de 1938 en la ciudad de México, D.F.

Es ingeniero químico por la UNAM, doctor en matemáticas por la Universidad de París (Sorbona) con posgrados en Administración General, Computación Electrónica, Análisis Transaccional, Psicoanálisis, Política Internacional, Análisis Político, Ingeniería Financiera, Modelo de Procesos de Software, Mejoramiento y Rediseño de Procesos, entre otros.

Es investigador titular por el Sistema Nacional de Investigadores (SIN – CONACYT).



Entre sus publicaciones destacan:

- *Las decisiones políticas; de la planeación a la acción* (2000)
- "Criterios básicos de planeación"; Cuadernos de Orientación Metodológica (1998)
- *Diagnóstico y prospectiva de la educación superior en México* (1994)
- *Planeación interactiva; la estrategia empresarial para el logro empresarial (1993)*
- *Planeación prospectiva; una estrategia para el diseño del futuro* (1991)

- Es la previsión rigurosa de fenómenos futuros a partir de fenómenos actuales y pasados, no caben predicciones determinísticas, sino tan sólo probabilísticas.

Werner Heisemberg

- Prospectiva es un conjunto colectivo de pensamientos, intereses, sentimientos y sensaciones que proyectan, a partir de una metodología, una imagen estructurada para la construcción de un futuro compartido.

Yezid Soler B

La prospectiva no tiene la pretensión de predecir, sino de reflexionar acerca de fenómenos que sucederán. La prospectiva puede prepararnos para todo tipo de acontecimientos. Se dice: si esto puede continuar así, puede producirse esto o lo otro. La prospectiva nos prepara para reaccionar ante diversas circunstancias, de las cuales se producirá una sola. La prospectiva imagina varios futuros, situaciones que pueden suceder y lo que se debería hacer según el caso. La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas), así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Hay muchas definiciones de prospectiva, pero en términos generales coinciden en definir que el objeto de estudio de la prospectiva es el futuro, entendido como el "después", en sucesión al "antes" y el "ahora". El antes es el pasado, el ahora es el presente y el después el futuro. Se trata entonces de visionar y construir la historia del futuro. La prospectiva es: hacer probable el futuro más deseable.

Las investigaciones del futuro pretenden:

- Definir y analizar alternativas futuras
 - ¿cómo podría ser?
 - ¿cómo desearíamos que fuese?
 - ¿qué debemos hacer hoy para lograr el porvenir deseado?
- Examinar las implicaciones de nuestros planteamientos hipotéticos para conocer:
 - posibles repercusiones
 - impacto al cambiar o modificar algunos elementos del entorno
- Prepararnos para los cambios manteniendo una actitud abierta
- Brindar información relevante en una perspectiva a largo plazo

Porque las decisiones que tomamos en el presente repercuten en el mañana.



Herman Kahn
(1922-1983)

Nació en Bayonne, Nueva Jersey. Fue militar estratega y teórico de los sistemas, físico por la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA). Durante la Segunda Guerra Mundial fue destinado por el ejército a RAND (Research And Development). Fue fundador del centro de prospectiva Hudson Institute (http://www.hudson.org/) uno de los pioneros de la futurología, que dio credibilidad a esta disciplina. Escribió varias obras de prospectiva basadas en su condición de especialista en problemas de defensa, entre las que destaca *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. Sostenía la tesis de que un conflicto nuclear no tenía por qué desencadenar necesariamente el fin de la presente civilización.





Materiales adicionales en la Web

En http://www.hudson.org/files/publications/kahn_yr2000.pdf

Podrá consultar y descargar: *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*.

En su versión original escrita en idioma inglés

En http://www.hudson.org/index.cfm?fuseaction=HermanKahn

Podrá consultar y descargar materiales y estudios acerca de:

- Disuasión y estrategia nuclear
- Futuros y políticas públicas
- Desarrollo económico, cambio social, y límites al crecimiento

Textos en idioma inglés

Olaf Helmer
(1910 - 2011)



Matemático por la Universidad de Berlín. Fue profesor de matemáticas en la Universidad de Chicago e investigador de la RAND Corporation desde 1946 hasta 1968, año en que funda el Instituto para el Futuro. Más tarde realizó estudios de previsión y predicción. En colaboración con Norman Dalkey y Nicholas Rescher, desarrolló la técnica de pronóstico DELPHI. Sostenían que el futuro no puede predecirse pero sí diseñarse y sugiere el desarrollo de métodos para su estudio.

En 1973 fue nombrado profesor de futuristas en la Escuela de Administración de Empresas en la Universidad del Sur de California.

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo e influirlo, que se debate entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro (Berger, 1957). Esto incluye el análisis de la manera en que esas condiciones podrían cambiar como resultado de la aplicación de políticas y acciones propias, y las consecuencias de estas políticas y acciones.

En ese contexto, el propósito de la prospectiva es brindar un marco de coherencia y dirección al proceso de planeación estratégica, enfocándose en la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de los recursos para hacerlo posible, en la firme creencia de que el ser humano es capaz de influir en el devenir para llegar al futuro deseado. Son tres los elementos que intervienen en este proceso:

- La prospectiva procesa y depura la información desde diferentes disciplinas que han contribuido a formar el mundo conocido, y de los modos en que distintos factores pueden introducir cambios que produzcan nuevas oportunidades, amenazas o incertidumbres hacia el futuro.

- Explorar, crear y probar sistemáticamente las visiones del futuro, probable, posible y deseable, y con base en ellas y en sus consecuencias, orientar las estrategias y acciones para la construcción de un futuro mejor. No se puede intervenir completamente el futuro, pero se puede tener influencia en el curso de los hechos.

- Crear visiones del futuro que contribuyan a generar políticas, estrategias y planes a mediano y largo plazos, que ayuden a aproximar los futuros deseados a las circunstancias posibles de alcanzar.

La prospectiva no es:

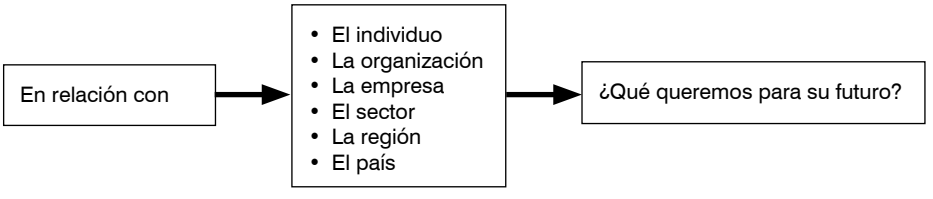
- Ciencia-ficción.
- Contemplativa.
- Quimera.
- Un ejercicio exclusivamente racional.
- Un ejercicio improvisado.
- Un ejercicio individual.
- Utopía.

La prospectiva no:

- Entrega una imagen preconcebida y predeterminada.
- Plantea sistemas, planes o proyectos irrealizables.
- Se concibe sin el futuro.
- Sustituye las decisiones de los actores.
- Excluye las emociones de los actores.

Hay diferentes posturas ante el desarrollo de planes para el futuro, desde los que infieren que todo está predeterminado y no hay forma de cambiarlo, hasta quienes sostienen que con cada decisión que tomamos estamos interviniendo en él.

El futuro es el objeto de estudio de la prospectiva



Para adentrarse en la prospectiva se debe partir de que el futuro no está predeterminado, por lo que se pueden descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Se trata de hacer planteamientos de diversos futuros (posibles, probables, lógicos, deseables, etc.) para después evaluarlos, jerarquizarlos y seleccionarlos.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consenso. Éstas se conjugan armónicamente para ofrecer:

- escenarios alternativos: ¿hacia dónde ir?
- evaluación estratégica ¿por dónde conviene ir?
- planeación táctica: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué? y ¿con quién?

Aceptar que el ser humano construye constantemente el futuro es la esencia de la prospectiva. Se construye el futuro cuando tomamos acciones que nos permiten conseguir lo que buscamos, pero también construimos el futuro cuando esas acciones nos llevan a obtener lo que no deseábamos y también construimos el futuro cuando no hacemos nada para ello dejando en manos de otros esa oportunidad.

Un estudio prospectivo pretende conocer y analizar distintas visiones de futuro con el propósito de utilizarlo en el presente para tomar las mejores decisiones que afecten el mañana de los individuos, organizaciones, comunidades y sociedades. De aquí, la relevancia de la prospectiva como disciplina.

Los métodos y herramientas sobre las que se sustenta la ciencia de la prospectiva permiten de manera sistematizada obtener esas visiones de futuro para, después de analizarlas, encaminar los esfuerzos de la voluntad en conseguir un mejor estadio de las cosas. En consecuencia, es esencial identificar y dimen-

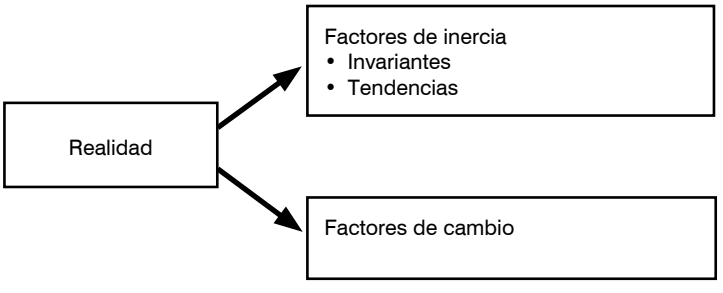
sionar la capacidad de intervenir en el desarrollo de las cosas, dentro de un proceso participativo y reflexivo, para la toma decisiones adecuadas que nos lleve al compromiso de involucrarnos en el esfuerzo por obtener el cambio deseado. Ello requiere de una gran apertura hacia el pensamiento creativo, lo que obliga a ejercitar continuamente el diálogo constructivo para analizar la realidad y contrastarla con las alternativas de futuro definidas para alcanzar las metas en el largo plazo. Este proceso proporciona la inteligencia estratégica suficiente para establecer los planes de acción que nos lleven a edificar una realidad, si no igual, muy cercana a las expectativas de los objetivos planteados.

Inercia y cambio organizacionales

El futuro de la organización encontrará factores diferentes:

- Factores de inercia: invariantes en los que existe cierta seguridad de su ocurrencia en el futuro.
- Factores de cambio: son tendencias débiles, factores potenciales, hechos portadores de futuro, tendencias fuertes, en los que existe incertidumbre sobre su ocurrencia en el futuro.

La inercia organizacional. Es la tendencia de las organizaciones a continuar en la misma línea estratégica que han determinado, a menos que la estimule una fuerza externa, es decir son organizaciones reactivas que responden lentamente a las amenazas y oportunidades que ocurren en el entorno. Existe un conjunto de factores que contribuyen a la inercia como: inversiones existentes, complejidad de la organización, tamaño, memoria de éxitos anteriores, estandarización de actividades. Es inherente al diseño de la organización.



12.2 Diseñando el futuro

Ackoff (1983) resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global, sistémica y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo; aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no puede evitarse que nos alcance la planeación de los otros, por ello es mejor planear que ser planeado. El deseo de anticiparse al futuro supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación; es decir, que existen muchas formas por las cuales puede ocurrir esta percepción. Así, se reconoce una tipología que proporciona una forma estimulante y útil de comprender el proceso de planeación y del porqué es necesario establecer un plan.

La tipología de Ackoff (figura 12.2) sugiere que existen cuatro enfoques, que surgen de la manera en que los líderes de las organizaciones encaran sus responsabilidades y relaciones:

- Inactiva. Que va con la corriente.
- Reactiva. Planeación a través del espejo retrovisor.
- Preactiva. Se prepara para el futuro.
- Interactiva (proactiva). Diseña el futuro y hace que éste suceda.

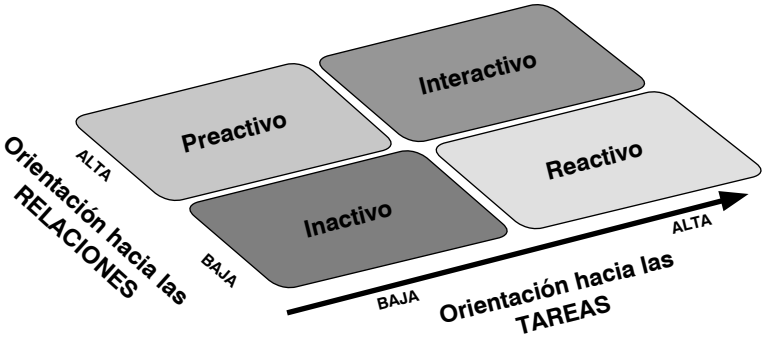


Figura 12.2 Enfoques para la planeación del futuro.

Enfoque inactivo

El líder inactivo: preserva el presente y está razonablemente satisfecho del estado de las cosas, pero las fuentes de sus temores las centra en el futuro, al que percibe como una amenaza. Puede compararse con el nadador que se deja llevar por la marea, en donde sus objetivos principales son la supervivencia y la estabilidad. Su actitud frente al cambio es prevenirlo.

El líder inactivo es en realidad sumamente activo. Aun si no hay crisis, aunque generalmente la hay, trata de evitar que las cosas ocurran. Piensa que la mayoría de los cambios son sólo temporales e ilusorios y que sus negocios tenderán a la estabilidad aun luego de las crisis. No obstante, concede al manejo de la crisis un valor especial al grado que sólo tienden a actuar para sobrellevar y conservar el orden de cosas imperante.

Enfoque reactivo

El líder reactivo: recrea el pasado. Puede compararse con el salmón que nada contra la corriente, río arriba. El adelanto tecnológico es intrínsecamente malo porque facilita el cambio, por lo que debe ser mirado con desconfianza. Creen que la tecnología es el principal motor del cambio y por ello la consideran su principal enemigo. Ven al futuro como una amenaza aún mayor. La frase "todo tiempo pasado fue mejor" sintetiza su filosofía.

Emplea una filosofía administrativa reaccionaria, se mueven más por sus odios que por sus deseos. Su orientación es por remedios, no por aspiraciones y tratan de evitar lo indeseable más que lograr lo deseable. Su reacción a los cambios propuestos es: "ya lo intentamos y no sirve".

Enfoque preactivo

El líder preactivo: quiere tomar ventaja del futuro, predecirlo, trata de llegar primero al mercado, de posicionarse con productos y promociones, de sacar ventaja sobre la competencia; una vez posicionado, reclama su derecho de propiedad y trata de cobrar peaje a los que llegan después.

Cree que el futuro será mejor que el presente y el pasado. Ve al futuro como una oportunidad, por tal razón buscan acelerar el cambio, para así poder explotar las oportunidades que éste traiga.

A diferencia de los reactivistas, valoran especialmente la tecnología: creen que a la larga, ésta será capaz de resolver la mayoría de los problemas. En una organización preactiva la planeación consiste en predecir el futuro y prepararse para él; la preparación consiste en evitar las amenazas y en explotar las oportunidades futuras. No obstante, a diferencia de los proactivistas, los preactivistas piensan que el futuro mismo no es influenciable: lo único que puede hacerse es predecirlo y trata de adaptarse a él.

Enfoque interactivo (proactivo)

El líder interactivo: diseña el futuro y luego inventa los caminos hacia el futuro deseado. A diferencia de los reactivistas, inactivistas y preactivistas, los interactivistas piensan que el futuro puede ser influenciado por lo que uno hace y, por lo tanto, está sujeto a creación, creen que el sentido básico de la planeación radica en el diseño de un futuro deseable y la invención de los métodos para alcanzarlo. Mientras los inactivistas se aferran a una posición para no ser arrastrados por la marea, los reactivistas nadan contra la corriente y los preactivistas tratan de avanzar con la marea; la actitud interactivista es diferente: ellos tratan de controlar la marea.

Resumen de tipologías

La tabla 12.1 resume la característica principal de las tipologías, mientras que la tabla 12.2 muestra las características de los líderes de acuerdo con su enfoque.

Tabla 12.1 Característica principal de las tipologías

Arquetipo	Característica principal	Pasado	Presente	Futuro
Inactivo	No planear	-	+	-
Reactivo	Aplica soluciones del pasado al presente	+	-	-
Preactivo	Proyecta el futuro con base en el pasado	-	-	+
Interactivo	Se adelanta a lo que va a ocurrir	+	+	+

Tabla 12.2 Características de los líderes de acuerdo con su enfoque

Inactivismo	Reactivismo	Preactivismo	Interactivismo
• Satisfechos • Pesimistas • Van con la marea • Estabilidad y superviviencia • No pretenden cambiar y trabajan (mucho) para ello • Generadores de documentos • Pocas acciones • Forman comités • Desean logros, mas no tratan de obtenerlos • Administración por crisis • Errores de comisión>errores de omisión • No creen en la planificación • Universidades, monopolios, gobierno	• Añoran lo anterior • Se mueven por sus odios • Ya lo intentamos y no sirve • Enemigos de la tecnología • Apelan a la experiencia, sentido común e intuición • Simplistas en resolución de problemas • Viajan con la marea • Empresas que fueron grandes y hoy sucumben • Son reaccionarios	• El futuro será mejor • Tratan de predecir y preparar • Desean crecer y mejorar • Buscan la optimización • Hacen planes para el futuro, mas no planifican su futuro • Usan la lógica y la ciencia para resolver problemas • Enfocados a las cosas que a las personas • Competitivos no cooperativos • Son liberales • Buscan cambios dentro del sistema, no del sistema en sí • Van delante de la corriente	• Inconformes con el estado actual de las cosas • No están dispuestos a dar un paso atrás • Creen ser capaces de formar el futuro • Prevén • El hombre como obstáculo del hombre • Autodesarrollo, autorrealización y autocontrol • Idealistas • Absoluto-relativo • Les preocupa estar preparados para la adaptación • Tratan de ser agentes de cambio • Consideran a la tecnología buena y mala • Radicales

12.3 Prognosis

Se llama prognosis a los estudios del futuro en sus diferentes vías de aproximación, entre las que se ubica el enfoque prospectivo. Estas vías muestran la ruta y la intención de aquellos que pretenden conocer, a través de las herramientas disponibles en su momento histórico, lo que el futuro nos depara. La denominación de estudio nos precisa un carácter cada vez más objetivo y ordenado de esos análisis e intenciones.

Al responder a un momento histórico determinado, las vías de aproximación reflejan la forma de pensamiento inherente a la concepción del mundo vigente en ese periodo y sus posibilidades de transformación a través de la interpretación, la especulación, la indagación, el análisis y la reflexión acerca de la importancia de las acciones del hombre como parámetro dinámico de esos cambios.

Desde las visiones místicas de los chamanes, pasando por las profecías de marcado carácter religioso, hasta las aseveraciones resultado de la adivinación, todas ellas buscan reducir la incertidumbre sobre los secretos del futuro. Sin embargo, a la luz del contemporáneo uso del método, en el que prevalece una visión científica y objetiva, esas reflexiones se ubican únicamente como referencia histórica y anecdótica, al aludir a temas utópicos y futuristas cuestionables.

Los acercamientos científicos a los estudios del futuro (entre los que se perfila con mayor claridad y alcance la prospectiva), ofrecen un camino sistemático y ordenado para la organización del proceso de lectura y tratamiento de información. Sin embargo, finalmente debemos reconocerlo como una figura

mental que sólo existe en la imaginación. Nunca se podrá tocar y de alguna manera, bajo el enfoque de los estudios del futuro, el presente es el futuro que se construyó con nuestras acciones.

El futuro es un ámbito abierto al devenir y creatividad humana. Para el hombre, como ser actuante, el futuro es el campo de la libertad y de la voluntad; como ser *pensante*, el futuro será siempre el ámbito de la incertidumbre; y como ser sensible, el futuro se enmarca en los deseos y aprehensiones (Miklos 1991). El estudio del futuro, entonces, integra conceptos y procesos que multiplican las alternativas y diversifican las posibilidades. El futuro es la dimensión en que la imaginación puede erigir estructuras contradictorias entre sí, pero con todo, no excluyentes unas de otras, dentro de una realidad no materializada.

La prospectiva surge como propuesta de búsqueda y construcción de escenarios de futuro, estructurándose con base en su *carácter temporal* (visualización de escenarios a largo plazo), a diferencia de aquellas vías de aproximación que conciben un futuro inevitable, como visión fatalista o catastrófica, o aquellas que parecen mostrar un futuro utópico o ficticio, como espacio inalcanzable o irrealizable. Por tanto, define un escenario de futuro deseable y posible, cuya predicción se basa en el futuro mismo, a partir del reconocimiento de las *potencialidades del presente y* no en el recuerdo del pasado.

Para Decouflé (1974) la prospectiva son diversas maneras de expresar el futuro, con base en tres acepciones, a saber:

- Destino. El futuro se establece como la sucesión incognoscible e inevitable de sucesos y acontecimientos que ocurren en diferente lugar y tiempo. Nada existe por azar al igual que nada se crea de la nada; todo tiene una causa, y si tiene una causa estaba predestinado a existir desde el momento en que la causa surgió. Debido a que la cantidad de causas es impensablemente inmensa, nos es imposible conocerlas todas y enlazarlas entre sí.
- Porvenir. El futuro se dibuja en un plano de espacio-tiempo a mediano o largo plazo, fundamentando su enunciado del mañana en un contexto utópico o de ciencia ficción.
- Devenir. El futuro se concibe a partir de los actos, tomando en consideración el proceso histórico. Aquí encuentra sustento el enfoque prospectivo y futurológico, concibiéndolo y diseñándolo desde éste, y no sólo en la lectura del pasado y el presente.

Por otro lado, Miklos y Tello (1991) identifican seis métodos de aproximación al futuro (figura 12.3):

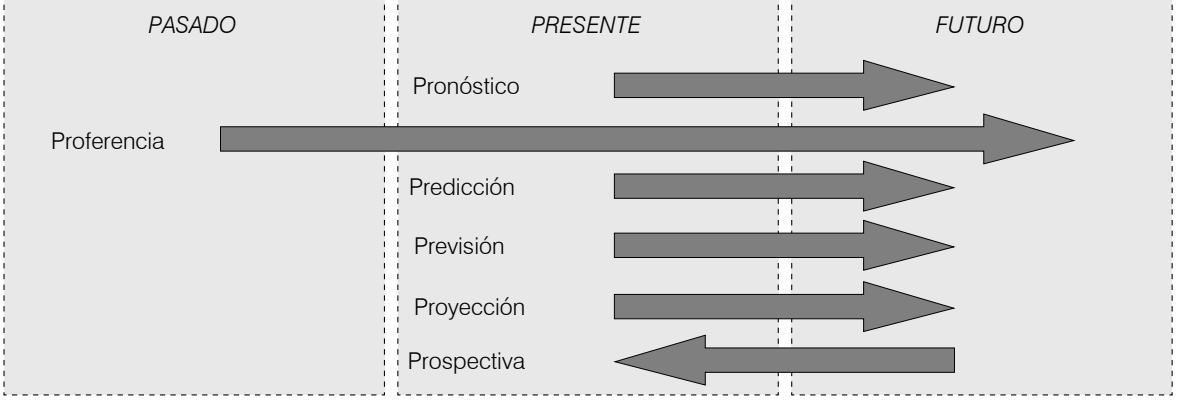


Figura 12.3 Vías de aproximación al futuro.

Para ubicar a la prospectiva en el universo de las diversas áreas de conocimiento, es necesario señalar su relación fundamental con la planeación, siempre referida a la forma en que se toman decisiones (véase tabla 12.3), según los planteamientos que se mueven en los ámbitos:

- Deseable. Estado de cosas que se ambicionan porque reflejan nuestras aspiraciones y valores.
- Posible. Es un dictamen de viabilidad sobre los elementos que puedan dar los resultados propuestos. Involucra la acción y el esfuerzo.
- Probable. Acontecimientos que pueden suceder.

Tabla 12.3 Ubicación de las vías de aproximación al futuro

Vía de aproximación	Futuros		
	Deseable	**Posible**	**Probable**
Prospectiva	X	X	
Proferencia			X
Pronóstico	X		X
Predicción			X
Previsión			X
Proyección			X

Proferencia

Se basa en la extrapolación del pasado basado en la revisión de los hechos y la experiencia de sus consecuencias, que explican el presente y prevalecen hacia el futuro. Consiste en un conjunto de técnicas que permiten acceder al futuro con base en la experiencia acumulada del pasado. La proferencia opera sobre datos del pasado, sobre la apreciación del presente y de allí se trata de construir el futuro; se basa sobre todo en la suposición de que el futuro fuere igual al pasado.

Las técnicas de proferencia más conocidas son:

- Extrapolación de tendencias. Se obtiene y estudia la información histórica y se determinan mediante técnicas probabilísticas las tendencias que construirán el mundo futurible.
- Análisis de variaciones canónicas. Sobre el estudio de las tendencias se analizan las posibles mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del mundo futurible proyectado por el análisis de tendencias.
- Análisis de guiones de futurición. Su aplicación supone la previa instrumentación del análisis de tendencias y de variaciones canónicas. Partiendo del presente y mediante el análisis de

comportamientos supuestos de cada una y de todas las variables que componen el fenómeno que estudia, se trazan líneas de razonamiento futuro estructurando guiones que analíticamente describen una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte de tiempo que se ha elegido como meta.

Pronóstico

Cuando hablamos acerca de algún pronóstico, significa que se ha establecido un enunciado claro sobre algo que es probable que suceda en el futuro, basándose en análisis y consideraciones de juicio. Medir esa probabilidad nos lleva directamente a consideraciones cuantitativas, que se centra en establecer lo que de alguna manera se prevé que es lo más probable que llegue a suceder. Funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes estratégica y tácticamente. Todas las situaciones en que se requiere un pronóstico, tratan con el futuro y el tiempo está directamente involucrado, así, debe pronosticarse para un punto específico en el tiempo y el cambio de ese punto generalmente altera el pronóstico, por lo que la incertidumbre será un elemento siempre presente.

Predicción

Es una estimación lógica acerca de algo que puede ocurrir. La estrategia de predecir es desentrañar el futuro a través de la aplicación de teorías fundamentadas en la lógica científica —deductiva e inductiva— como el conocimiento tácito o el sentido común (construcciones mentales derivadas de la búsqueda consciente y preocupada por la eliminación de contradicciones), es decir, realizar relaciones causales entre las predicciones y las condiciones iniciales. Lo mismo que un detective busca pistas para resolver un misterio, la predicción es una declaración precisa de lo que ocurrirá en determinadas condiciones específicas.

Los métodos de predicción incorporan juicios intuitivos, opiniones y estimaciones de probabilidad, como en el caso del método Delphi, construcción de escenarios y simulaciones. A pesar del desarrollo de instrumentos cognitivos para la comprensión del futuro, la naturaleza aleatoria de muchos procesos culturales y sociales ha hecho que la predicción precisa del futuro no pueda ser factible. Los esfuerzos actuales como los estudios del futuro intentan predecir tendencias sociales, mientras que las prácticas más antiguas, como la predicción del clima, se han beneficiado del modelado científico y causal.

Previsión

Es la acción de pre-ver, es decir, "tratar de ver en forma anticipada lo que va a ocurrir", tomar acciones para atender las necesidades que contribuyan al mejoramiento de una condición determinada, su definición es la probabilidad de que algo pueda suceder con base en estadísticas históricas, pretende adaptarse al futuro estableciendo decisiones inmediatamente ejecutables. La previsión descansa sobre la base de un supuesto o hipótesis que se plantea de acuerdo con las probabilidades, las cuales serán mayores a la medida en que se apoye en datos reales, situaciones conocidas y ciertas, y se haga con utilización de métodos estadísticos o de cálculo eficientes.

La actividad previsiva proporciona la posibilidad de plantear una serie de alternativas que permitan derribar, evadir o eliminar el efecto negativo de las variables que la puedan afectar, y aprovechar al máximo aquellas que actúan con efecto positivo.

Proyección

La proyección toma como referencia la lectura del pasado para mostrar amplificadamente el futuro; parte de técnicas estadísticas específicas, como los análisis de series de tiempo, para reflexionar acerca del aquí y el ahora sobre un fenómeno determinado. Una serie de tiempo es un conjunto de observaciones producidas en determinados momentos durante un periodo, semanal, mensual, trimestral o anual, generalmente a intervalos iguales.

Proyectar una condición y circunstancia específica, con base en el contexto temporal, ofrece elementos para analizar su trayectoria, describiendo la continuidad del modelo histórico circunscriben el que se desarrolla. Es un procedimiento que utiliza herramientas técnicas para transformar una serie de datos en una visión de futuro; la proyección permite conocer la trayectoria o curso de un evento en función de la información que se tenga del mismo en el pasado. Recurre a un enfoque sistémico y herramientas o instrumentos precisos.

Ciencia de la prospectiva

Al concepto de construir el presente sobre las bases de una visión del futuro se le conoce como prospectiva. Es el ejercicio de planear el futuro ubicados en el futuro, construyéndolo a través de una lectura seria del entorno y sus posibilidades.

Adivinar el futuro, investigar sobre lo que ha de acercarse irremediablemente al presente, constituyó la visión primaria respecto a los intentos de conocer el porvenir; visiones místicas que aliviaban la incertidumbre de quienes resignados a su destino, atendían lo cotidiano bajo la sombra de lo ya establecido. Estas posturas ante lo desconocido y frente a las situaciones de crisis fueron evolucionando acorde con la ascensión del pensamiento mismo, donde la interpretación, la especulación, la aproximación, la indagación, así como la sistematización e intervención, han permitido construir una condición de cambio y un espacio que apuesta por dar certeza en el discurso de la edificación del futuro.

Desde su nacimiento en 1957, la prospectiva abrió un espacio infinito, tan grande como los futuros alternativos por delinear y las necesidades por atender, en los que el hombre debe observar el alcance y la trascendencia de sus propios actos. La ciencia de la Prospectiva surge cuando Gastón Berger funda el Centro Internacional de Prospectiva, que al paso del tiempo se convertiría en el Centro de Estudios Prospectivos. Sin lugar a dudas, Berger es una de sus figuras fundamentales, destacándose por orientar la definición del término como una actitud particular de la mente hacia los problemas del futuro; acuña el término prospectiva en un artículo de la *Rue de Deux Mondes*, y su enfoque enuncia la posibilidad de ubicarse en el futuro para, desde él, intervenir de manera trascendental en el presente.

Dos de sus colaboradores, Pierre Massé y Bertrand de Jouvenel, fundaron posteriormente la Asociación Futuribles, misma que a decir de algunos especialistas logró avanzar más allá de los primeros esfuerzos del propio Berger. Así, Jouvenel progresó en la investigación de los porvenires posibles, con la intención de saber si era tangible que el conocimiento del futuro ofreciera un mayor entendimiento del presente y las consecuentes decisiones para su abordaje e intervención.

El concepto de prospectiva va más allá del hecho de entender las pistas del futuro para adaptarse a él, o para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Implica asumir la capacidad de influir en el futuro a través de dominar y transformar la naturaleza bajo la premisa del libre albedrío, voluntad y perseverancia. Se refiere al poder que tiene el ser humano de decidir actuar de una u otra forma.

Para Tomás Miklos la prospectiva es la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir en tres niveles:

- Imaginativo. Es un acto imaginativo y creativo sobre un futuro deseable.
- Reflexivo. Significa la toma de conciencia y abstracción sobre el presente y su contexto.
- Articulado. Involucra un proceso de estructuración de las expectativas, deseos, intereses y capacidades para alcanzar ese porvenir.

Prediciendo el futuro: imaginación y pensamiento creativo

La indagación del después como requisito para el entendimiento y justificación del ahora, ha sido ancestral y recurrente práctica del pensamiento del hombre a lo largo de su historia; pensamiento que, limitado en la lectura del pasado y determinado por la incertidumbre del presente, apuraba a construir configuraciones de mañana como única alternativa del futuro ineludible. Dicha práctica, permeada de matices subjetivos y actos de fe, oscilando entre las recompensas y los castigos, ejercía las posibilidades de una historia personal o de grupo, social o de hechos, inserta en el torrente de eventos predeterminados por la adivinación y muchos otros vividos.

A nadie escapa la trascendencia de las ancestrales profecías, algunas teñidas de misticismo y otras de naturaleza pragmática. Con seguridad, ha escuchado o leído acerca de los profetas griegos, egipcios, chinos o mayas; de Delfos, Nostradamus y de la Biblia; de los lectores del Tarot, del asiento del café, del humo del cigarro, del vaso de agua, de las líneas de la mano y de los huesitos de pollo; etcétera.

A lo largo de la historia han existido personas que se atrevieron a plantear profecías, muchas de éstas sobre eventos que habrían de ocurrir de todos modos (romances, invasiones, guerras, catástrofes naturales, ventas de acciones, entre un sinnúmero). Muchos de los elementos del pasado permitían que se visualizara el futuro, visto como destino, como algo ineludible, como algo que ocurrirá inevitablemente. El hombre estaba sujeto a pensamientos y sentimientos que le generaban esperanzas o temores, algunos más fundados y otros menos fundamentados.

Isaac Asimov, Julio Verne y Herbert G. Wells, autores de ciencia-ficción, plantearon visualizaciones de futuro que resultaron acertadas. Lo peculiar es que autores como Wells, quien estuvo ligado al mundo de la ciencia, imaginó en sus novelas el avión, los tanques y la bomba atómica; sin embargo, cuando le solicitaron pronósticos "serios", consideró que la transportación aérea no tenía futuro, que los tanques no serían una invención razonable y que pasarían siglos antes de que las teorías de Einstein pudieran aplicarse para dominar la desintegración energética de la materia. En el caso de Julio Verne, quien no tuvo contacto estrecho con la ciencia, llaman la atención sus fantasías plasmadas en *Vuelta al mundo en ochenta días* y *De la Tierra a la Luna*, por la capacidad creativa de acercamiento a un futuro que en efecto sucedió, aunque no en la época predicha. La ciencia de ese entonces obligaba a ser mucho más conservador en la creatividad de lo que la ficción literaria podía permitir.

La psicohistoria es la ciencia estadística creada por Hari Seldon. Asimov la plantea como la ciencia que se encarga de analizar a gran escala las tendencias económicas, políticas y sociales de las masas, a través de utilizar conceptos, métodos, datos y teorías de la psicología en la interpretación histórica, para predecir los comportamientos futuros de las masas y la emplea consistentemente en sus siete novelas de la serie "Fundación":

- *Fundación* (1951)
- *Fundación e imperio* (1952)
- *Segunda fundación* (1953)
- *Los límites de la fundación* (1982)
- *Fundación y tierra* (1986)
- *Preludio a la fundación* (1988)
- *Hacia la fundación* (1993)

Napoleón dijo: "Quien no conoce la historia, está condenado a repetirla". Para Asimov, si se conocen las causas, los hechos y las consecuencias se puede analizar una causa similar, prever el hecho y la consecuencia que le siguen, porque así ha pasado, de tal forma que el futuro pueda preverse, planificarse y construirse.

Si bien, muchos de estos previsionistas no fueron en un principio más que novelistas creativos y visionarios aficionados, en un cierto paralelismo se observa que la fantasía contrasta con una exacerbada imposición del método científico, destacando quizá Condorcet como el introductor de este método en el campo de las predicciones de futuro. Lo llamativo aquí es que se llegó a creer en la ciencia a ciegas, sin una visión crítica. Se consideraba dogma de fe considerar elementos de la ciencia como absolutamente certeros; prácticamente se llegó a endiosar la ciencia. Por ejemplo: se consideró que las matemáticas, la más exacta, pura y libre de las ciencias, no podrían equivocarse, que al utilizarlas se tendría seguridad y certeza. Hoy en día, se confirma que el empleo de la ciencia de manera acrítica, pudiera conducir a conclusiones equívocas.

Esta es una historia que necesariamente debe recuperar la lectura del entorno como algo posible, un espacio probable y deseable en el que el discurso, interpretación e intervención en cada uno de los sucesos que circundan la vida cotidiana, permitan reducir la incertidumbre y ejercer la visualización del horizonte como un escenario que muestre una realidad alterna y múltiple, alcanzable por la acción individual y colectiva.

El hombre entonces, de frente al redescubrimiento de estas fuerzas de transformación, ha comenzado a hilar el manto del presente con una mirada prospectiva imaginando con mayor intensidad el porvenir como un escenario futuro, que a partir de sus acciones ordenadas y sistemáticas, es capaz de conocer…, de construir

De esta manera, se resalta la trascendencia de la acción presente como proceso de construcción de futuro, en que factores estratégicos y organizacionales coinciden en las propuestas de inteligencia competitiva tecnológica y se interrelacionan en los procesos analíticos que llevan a un conocimiento más detallado de los escenarios donde nos desenvolveremos con una serie de recursos e innovaciones surgidas, precisamente, de ese análisis de futuro.

En consecuencia, resulta esencial identificar y dimensionar la intención de intervenir en las rutas de desarrollo de personas y organizaciones dentro de una práctica dinámica, reflexiva, participativa para lograr un continuo cambio dentro de un escenario que se construye ahora y, sobre todo, exige un compromiso para involucrarnos en el empeño para consolidarlo. Sólo el grado de apertura de la imaginación y las dimensiones del pensamiento creativo pueden establecer los límites de las propuestas de futuro, lo que obliga a ejercitarnos constantemente en el diálogo constructivo al analizar la realidad y confrontarla con la configuración de las rutas definidas para alcanzar las metas en el largo plazo.

La creatividad tiene básicamente cuatro fuentes

- La necesidad de solucionar problemas
- La curiosidad por conocer la naturaleza del mundo
- La exploración de lo desconocido
- La preocupación estética

Algunas ideas para ser creativos (Perkins 1998)

- Aceptar y atender las cosas inesperadas y casuales
- Acopiar muchas ideas
- Agrupar las ideas
- Almacenar bastante información: hacer un banco de memoria
- Hacer muchas preguntas
- Buscar diversas respuestas
- Buscar muchas posibles soluciones
- De las posibles soluciones evaluarlas: escoger las mejores y desechar las malas
- Dejar que el subconsciente trabaje y anotar las soluciones generadas
- Detectar el problema
- Dividir el problema en las partes constituyentes: unirlas en formas diversas
- Documentar las nuevas ideas
- Hacer las cosas de muchas maneras y verlas desde diversos ángulos
- No confiar en la memoria
- No sujetarse a reglas
- Concentrarse sin interrupciones
- Reunir el material relevante para trabajar con él en el cerebro

La construcción de futuros requiere de una buena dosis de creatividad y para el efecto la prospectiva cuenta con importantes elementos de carácter teórico y metodológico.

Los cisnes negros



"Antes del descubrimiento de Australia, las personas del viejo mundo estaban convencidas de que todos los cisnes eran blancos, una creencia irrefutable pues parecía que las pruebas empíricas la confirmaban en su totalidad. La visión del primer cisne negro pudo ser una sorpresa interesante para unos pocos ornitólogos (y otras personas con mucho interés por el color de las aves), pero la importancia de la historia no radica aquí. Este hecho ilustra una grave limitación de nuestro aprendizaje a partir de la observación o la experiencia: la fragilidad de nuestro conocimiento. Una sola observación puede invalidar una afirmación generalizada derivada de milenios de visiones confirmatorias de millones de cisnes blancos. Todo lo que se necesita es una sola ave negra."

Así es como inicia el libro *El Cisne Negro* de Nassim Nicholas Taleb, profesor de ciencias de la incertidumbre de la Universidad de Massachusetts dando entrada a su teoría en torno al impacto de lo altamente improbable. Según afirma el autor, un cisne negro es un suceso inesperado cuyas consecuencias son tan importantes que producen un enorme impacto social.

(*continúa*)

(*continuación*)

Características de los cisnes negros:

1. Son raros, pues habitan fuera del reino de las expectativas normales, porque nada del pasado puede apuntar en forma convincente a su posibilidad.
2. Producen un impacto tremendo, cambiando para siempre las reglas de lo cotidiano que afectan.
3. Predictibilidad retrospectiva. Otra de sus características es que, a pesar de su rareza, los especialistas tratan de explicarlo después de ocurrido, creando la falsa sensación de que siempre fue predecible.

Muchos hechos históricos fueron genuinos cisnes negros. Por ejemplo, el descubrimiento de América, la revolución francesa, el estallido de la primera Guerra Mundial, el vertiginoso ascenso de Hitler al poder, la aparición del fundamentalismo islámico, las crisis económicas de 1929 y 2008, la caída del muro de Berlín y el desplome del bloque soviético, el nacimiento de la Internet, el atentado terrorista a las torres gemelas, la aparición de Google, etcétera.

Para Taleb, la lógica del Cisne Negro hace que lo que no se conoce sea más importante que lo que sí se sabe. En el atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001: si el riesgo hubiera sido razonablemente concebible el día 10, no se habría producido el atentado. Si una posibilidad como ésa se hubiera considerado digna de atención, aviones de combate habrían sobrevolado las Torres Gemelas, las aeronaves hubiesen dispuesto de puertas antibalas y el atentado no habría tenido lugar, y punto. En el tsunami que se produjo en Japón en marzo 2011, de haber sido esperado, no hubiera causado los daños que ocacionó: las zonas afectadas hubieran estado menos pobladas, se habría instalado un sistema de alarma preventiva. La incapacidad de predecir las rarezas implica la incapacidad de predecir el curso de la historia, dada la incidencia de estos sucesos en la dinámica de los acontecimientos. Sin embargo, se actúa como si se fuese capaz de predecir los hechos o, peor aún, cambiar el curso de la historia. Lo sorprendente no es la magnitud de los errores de predicción, sino la falta de conciencia que se tiene de ellos.

Dado que los cisnes negros son impredecibles, hay que amoldarnos a su existencia (más que tratar ingenuamente de preverlos); hay muchas cosas que se pueden hacer al centrarse en el anticonocimiento, o en lo que no se sabe; contrariamente a lo que se piensa en el ámbito de la ciencia social, casi ningún descubrimiento, ninguna tecnología destacable surgieron del diseño y la planificación: no fueron más que cisnes negros. La estrategia de los descubridores y emprendedores fue centrarse al máximo en reconocer las oportunidades cuando se presentaron, y jugar con ellas. Se debe aprender a no depender tanto en lo normal, especialmente en los métodos de inferencia de la campana de Gauss: ¿por qué?, porque la curva normal ignora las grandes desviaciones, y sin embargo nos hace confiar en que hemos domesticado la incertidumbre. Debemos seguir el camino planteado pero volteando a todos lados en cada paso que demos, ya que las grandes oportunidades surgen de situaciones inesperadas.

Serendipia



Había una vez un reino exótico y oriental llamado *Serendip* cuya memoria se confunde con la imaginación. Se dice que estaba en una isla que hoy se conoce como Sri Lanka. En ella habitaban tres príncipes, individuos privilegiados no sólo por su noble ascendencia sino además por el don del descubrimiento fortuito. Cuenta la historia que estos tres personajes encontraban, sin buscarla, la respuesta a problemas que no se habían planteado; que, gracias a su capacidad de observación y a su sagacidad, descubrían incidentalmente la solución a dilemas impensados.

Este relato está inmortalizado en un texto anónimo en inglés, que tenía por título *The Three Princes of Serendip* (Los tres príncipes de Serendip). Mucha, mucha gente leyó ese libro a lo largo de los años. Pero cuando cayó en manos del señor Horace Walpole en el siglo XVIII, le causó tal impresión que inventó una expresiva palabra: "serendipity", que se encuentra hoy en los diccionarios de inglés y su noción se ajusta muy bien a numerosos casos de descubrimientos científicos que se producen "por casualidad", que se encuentran sin buscarlos o buscando otra cosa. Aun cuando no existe traducción al español de esta peculiar palabra (no está incluida en el diccionario de la Real Academia Española), en muchos textos se le ha denominado como *serendipia*.

Muchos ejemplos de serendipias han sido recogidos en el libro *Serendipity. Accidental Discoveries in Science* de Royston M. Roberts, en donde nos relata que muchas de las cosas descubiertas accidentalmente hoy son parte importante la vida cotidiana y revoluciones en la evolución humana: el teflón, el velcro, el nylon, los rayos X, la penicilina, los

(*continúa*)

(*continuación*)

sustitutos del azúcar, el polietileno y muchos otros inventos se deben a una obra de la casualidad. Eso incluye grandes avances en el conocimiento científico como el principio de Arquímedes, la ley de la gravitación de Newton, la teoría del Big Bang y el descubrimiento del ADN. O grandes descubrimientos como la piedra Rosetta (con la que se pudieron traducir los jeroglíficos egipcios), las volutas de Mar Muerto y las ruinas de Pompeya salieron a luz en forma casual. Este libro cuenta las historias fascinantes de éstos y de otros descubrimientos y revela cómo la mente humana inquisitiva convierte un accidente en descubrimiento redituable.

He aquí algunos ejemplos:

- **El principio de Arquímedes.** Cuenta la leyenda que Arquímedes lo concibió mientras se bañaba, al apreciar que su cuerpo iba pesando menos a medida que se sumergía y hacía rebosar el agua del baño. Tan grande fue su entusiasmo al darse cuenta de que el volumen de agua desplazado era el mismo que el de su cuerpo sumergido que salió corriendo desnudo de los baños gritando "Eureka" ("lo encontré").
- **La penicilina.** El biólogo Alexander Fleming investigaba una cepa de la bacteria llamada estafilococo. En una ocasión cuando volvía de un viaje en 1928, se percató de que había dejado afuera uno de los platos de cristal utilizados en el cultivo de la bacteria, y éste se había contaminado con algún tipo de hongo, por lo cual desechó el plato. No fue hasta un poco después cuando se dio cuenta de que la bacteria no podía crecer en el área cercana al brote del hongo en el cristal que había desechado. Ni siquiera Fleming consideró que este descubrimiento fuese a trascender de algún modo; tampoco recibió mucha atención cuando publicó sus descubrimientos al año siguiente. El hongo (que era de la clase *Penicillium*) era difícil de cultivar y su acción era bastante lenta. No fue hasta 1945, y después de una investigación más profunda llevada a cabo por otros científicos, que la penicilina pudo ser producida a escala industrial, cambiando para siempre el modo en que los médicos trataban las infecciones bacterianas.
- **El Post-it.** El adhesivo empleado en las notas autoadhesivas de tipo "Post-It" no era lo que sus descubridores en 3M estaban buscando. Al tratar de desarrollar un súper pegamento algo les salió mal y el resultado fue un desastre como pegamento. Sin embargo una sagaz reevaluación posterior lo sacó del cajón de los fracasos inconfesables para (después de un proceso de optimización) encumbrarlo en los altares de las más rentables innovaciones.
- **La sacarina.** Fue descubierta por el químico Constantino Fahlberg en 1879, cuando experimentaba con nuevas aplicaciones para el alquitrán de carbón. Después de un día productivo en el laboratorio, él fue a casa y durante la cena notó que los rollos que él estaba comiendo sabían particularmente dulces. Él le preguntó a su esposa si ella le había puesto algo a los rollos, pero ella dijo que no, de hecho a ella no le sabían dulces los suyos. Fue entonces que se dio cuenta que no se había lavado las manos y el sabor provenía de haber tocado el alimento. Al siguiente día volvió al laboratorio y comenzó a experimentar hasta encontrar el sabor adecuado.
- **El refresco de cola.** Ningún invento alimenticio ha tenido tanto éxito como el refresco de cola. El farmacéutico Juan Pemberton de Atlanta intentaba hacer un remedio para los dolores de cabeza. Mezcló un montón de ingredientes y creó una bebida que pronto se hizo popular. La receta sigue siendo un secreto muy bien guardado. Duró solamente ocho años de venta en las farmacias antes de que la bebida fuera bastante popular para ser comercializada masivamente en botellas.
- **El cono de helado.** Hasta antes de 1904, el helado se servía regularmente en platos. Pero en la particularmente sofocante feria mundial de San Luis, Missouri en 1904, un local de venta de helado estaba vendiendo tan bien sus productos, que rápidamente se quedaron sin platos para servirlo. En el local vecino las cosas no iban tan bien; vendían Zalabia (una clase de delgada galleta tipo waffle proveniente de Persia), por lo que entonces el dueño del local sugirió la idea de enrollar la galleta en forma de conos, para poder poner el helado en la parte superior de este. Desde entonces estos elementos son inseparables.

Lo paradójico de estos ejemplos es que ninguno fue obra de un proceso de planeación estratégica, ni siquiera producto de una visión. Y sin embargo, algunos fueron éxitos comerciales y otros cambiaron el rumbo de la historia.

12.4 Fundamentos de la prospectiva

Aun cuando la prospectiva es, en principio, un acto imaginativo, se considera que el futuro se configura a partir de tres tipos de elementos:

1. Ciclos. Eventos que se repiten periódicamente los cuales se les puede afirmar con cierta certeza o probabilidad de ocurrencia.
2. Tendencias. Disposición hacia un comportamiento de un determinado evento.
3. Sucesos emergentes. Son los llamados eventos portadores del futuro, incontrolables y aleatorios que corresponden a los errores en los modelos establecidos, algunos de ellos como verdaderos cisnes negros.

El propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana (Miklos y Tello, 1991).

Es importante reflexionar acerca de la capacidad de obtener conclusiones en el contexto histórico en que nos encontramos, dependiente del cúmulo de datos que se poseen y de la forma en que se interpretan esos datos. Por ejemplo: la ciencia, en una época determinada, concluyó que el Sol giraba alrededor de la Tierra, sin embargo, siglos después, con el avance de la tecnología y la capacidad de observación se llegó a conclusiones totalmente diferentes, un cambio de concepción sobre un mismo fenómeno. Estos cambios de paradigma inciden en la manera de hacer las cosas y construir el futuro. Aquellos que se encuentren atrapados en un paradigma tendrán mayores problemas que quienes escudriñan el futuro buscando fuera de los márgenes del marco de referencia.

La ventaja de la prospectiva sobre otras formas de visualizar el futuro es que su método entiende la necesidad de cambiar de actitud ante la problemática del porvenir, dimensionando un estilo más acorde con las circunstancias actuales, buscando evitar caer en la rigidez de otros modelos que han llevado a provocar errores graves en el pasado.

El porqué de la necesidad de la prospectiva aplicada a la estrategia también tiene su respuesta cuando se analizan los tipos de estrategias utilizadas por empresas e individuos:

- Estrategia pasiva (inactiva). También conocida como la política del avestruz en la que nos prepara para la resignación y el hecho de que el futuro se sufre.
- Estrategia reactiva. En la que generalmente se actúa como bombero apagando fuegos, la que espera los acontecimientos para actuar de acuerdo con los impulsos de la moda o el mercado.
- Estrategia preactiva. En la que se anticipa a los acontecimientos y permite prepararse para sacar provecho de las oportunidades y reducir las amenazas, en la imagen de un futuro posible.
- Estrategia proactiva (interactiva). La que prepara las acciones para ir construyendo el futuro deseable.

Las dos últimas, pero fundamentalmente la proactiva, representan la esencia de la planeación prospectiva, que como opción metodológica estudia y trabaja sobre el futuro, apoyándose en tres grandes métodos:

- La visión de largo plazo
- La cobertura holística
- El consenso

La visión de largo plazo

Cuando hablamos de planeación en periodos cortos (uno a cinco años), algunas técnicas como las proyecciones suelen tener resultados aceptables en general. Sin embargo, la cosa cambia cuando hablamos de una visión de largo plazo. Es ahí donde la prospectiva juega un papel fundamental, ya que permite priorizar el largo plazo sobre los objetivos de corto plazo. De hecho, los objetivos de corto plazo juegan en función de los de largo plazo. Así, la prospectiva no sólo implica el uso de las técnicas cuantitativas, sino también aprovecha las técnicas cualitativas superponiéndolas sistémica y consensualmente.

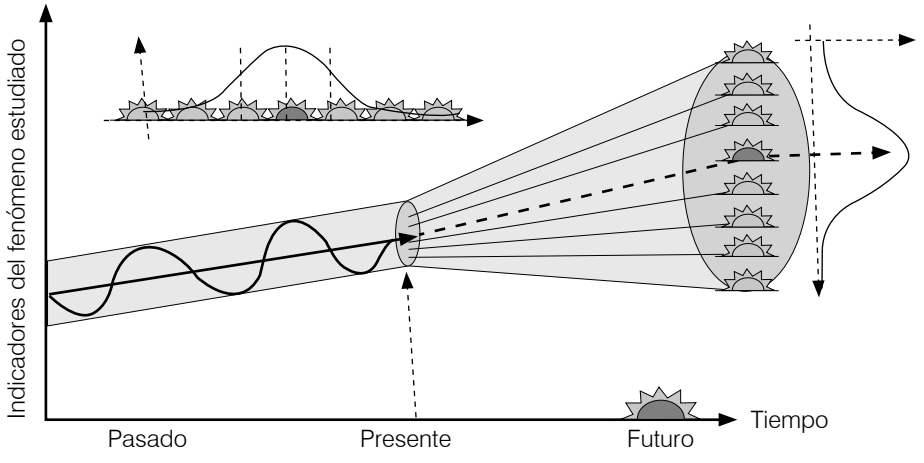


Figura 12.4 Visiones de largo plazo.

La figura 12.4 muestra en forma general la filosofía metodológica de la prospectiva que, usando tanto métodos cuantitativos como cualitativos, considerando las posibles variaciones de tendencia y analizando factores de probabilidad en conjunción con los deseos particulares, se cambia la perspectiva de un grupo cerrado de probabilidades (elaborado a partir de una línea de tendencia que puede calcularse estadística y matemáticamente) por un abanico de posibilidades.

Si siguiéramos la línea de tendencia, eso sólo nos permitiría "proyectar" uno de los futuros posibles, que estadísticamente (por lo que se dibuja una curva normal en el extremo del abanico) sería el futuro más probable. Sin embargo y debido a que el futuro no está preestablecido, se deben tomar en cuenta muchos más futuros, que vistos desde un perspectiva realista podrían también acontecer, en los que algunos de ellos podrían estar más cerca de nuestros propósitos.

Tratándose de una visión prospectiva, el universo de posibilidades sería aportado por diferentes ejercicios metodológicos (juegos de estrategia, cambios de paradigma, etcétera), incorporando factores de factibilidad y pretensión, y su delimitación sería establecida por la eliminación de los diferentes escenarios según criterios preestablecidos.

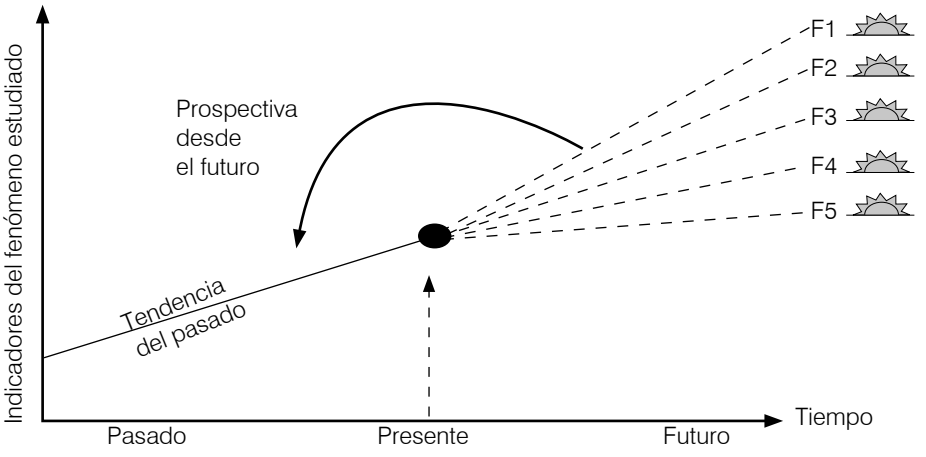


Figura 12.5 Prospectiva desde el futuro.

Por otro lado, el estudio del futuro no es sólo útil para conocer diferentes visiones de futuro, sino también para visualizar los cambios que se tienen que hacer a partir del presente para acercarse a ese futuro (véase la figura 12.5). Esta perspectiva enriquece las capacidades de entendimiento y análisis del pasado y el presente, pudiendo establecer una planeación estratégica en función de la visión del futuro deseado y no de proyecciones basadas en tendencias o coyunturas.

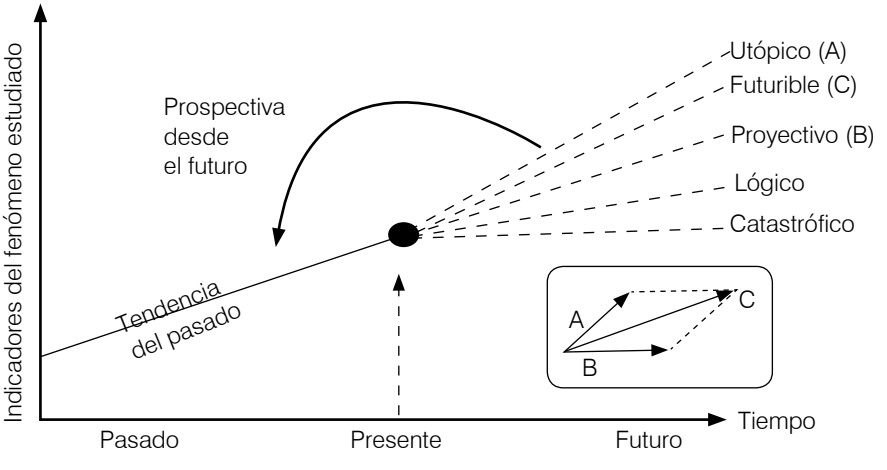


Figura 12.6 Diversos futuros.

A partir del desarrollo de diferentes visiones, a estos futuros se les puede nombrar desde el llamado *futuro utópico*, pasando por el *futuro proyectivo* (que se obtiene proyectando la línea de tendencia), hasta el *futuro catastrófico* (ver figura 12.6). En este sentido el mejor de los futuros sería el *futurible* (que surge como una combinación entre el futuro proyectivo y el futuro utópico), que se acerca más al utópico

y se aleja del lógico y del catastrófico. Recordemos que aun cuando el futuro proyectivo es el más probable, la voluntad humana es una fuerza orientada y dirigida (en busca del futuro utópico) cuya representación quedaría dentro de un sistema vectorial, por lo que el resultado (futurible) estaría dado por la suma vectorial de estos dos futuros.

La cobertura holística

La cobertura holística (visión integral del todo) nos obliga a ver el sistema y sus componentes a efecto de manejar mejor la complejidad de los sucesos a analizar. Los mercados pueden verse como grandes sistemas formados por un número de organizaciones compitiendo entre sí y, a su vez, cada organización puede visualizarse como un sistema, mientras que sus partes son sistemas en sí mismas. De esta forma, el estudio prospectivo nos invita a analizar las sutilezas en los pequeños cambios (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, etc.) producidos por elementos de influencia (ver figura 12.7) que al acumularse desencadenan en cambios trascendentales, facilitando el entendimiento de las tendencias y permitiendo una planeación estratégica más asertiva.

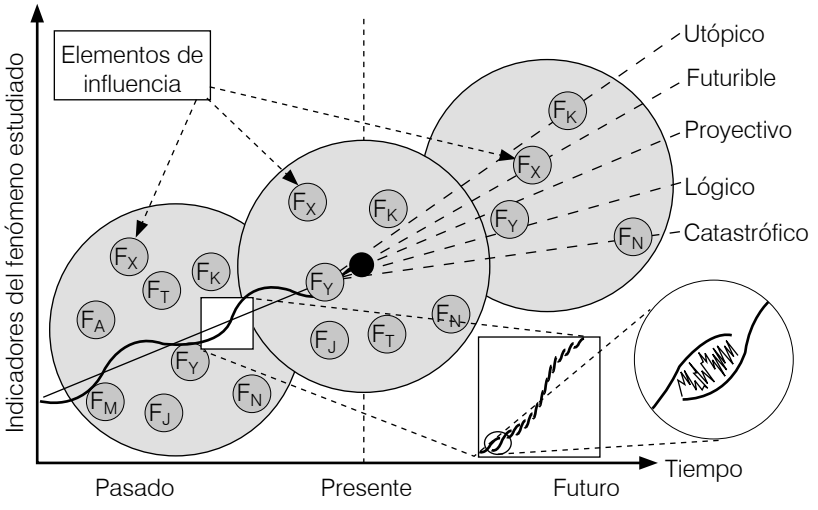


Figura 12.7 Cobertura holística.

Los eventos, que en la línea del tiempo se ven como una curva continua, en realidad no lo son. Si se revisa con detalle se observará que hay un sinnúmero de discontinuidades (sucesos inesperados, situaciones caóticas o cualquier otro desajuste) que se presentan en serie. Se puede decir que son un conjunto de curvas (efectos) que forman una especie de cadena fractalizada que al acumularse dan paso a los cambios de paradigma, a veces imperceptibles en su evolución. Así, para entender el comportamiento de un fenómeno particular se hace necesario ver las megatendencias como un conjunto de microtendencias, tratando de detectar entre los diferentes indicadores aquellos que son más trascendentes, útiles o impactantes.

El consenso

Consenso se refiere a la armonía y acuerdo que existe entre los miembros de un grupo acerca de algún asunto específico, igual como si cada participante adoptara independientemente una misma decisión unánime. La decisión por consenso es un proceso que busca no sólo el acuerdo de los participantes, sino también persigue el compromiso hacia la participación en la ejecución de la decisión.

El verdadero consenso implica satisfacer las necesidades de todos, orientándose hacia la obtención de un control sobre el desarrollo del futuro acordado, potenciando el impulso de la voluntad hacia un esfuerzo coordinado de todos los participantes en la toma de decisiones. El consenso también aumenta la probabilidad de soluciones imprevistas o creativas al mezclar ideas diferentes, pues busca minimizar la objeción ante la necesidad de continuar con el proceso de planeación. En este sentido la madurez del grupo debe imponerse ante la tentación de acordar visiones ligeras, sólo por el hecho de la urgencia de seguir adelante con la planeación.

Prospectiva y estrategia

La prospectiva representa la capacidad para hacer consensuar grupos humanos en la toma decisiones relevantes que los lleven a alcanzar el mejor de los futuros posibles a través de un entorno de incertidumbre, como el que hoy vivimos. Esta capacidad se traduce en una mejor claridad de los escenarios de futuro, una mayor sensibilidad del contexto en que se desenvuelve la organización y un mayor compromiso con las decisiones tomadas, lo que nos lleva al desarrollo inevitable del pensamiento estratégico.

El desarrollo del pensamiento estratégico a través de la prospectiva involucra tomar en cuenta algunas premisas básicas, que lo condicionan y potencian:

- Exige una planeación estratégica a partir del futuro deseado, en lugar de tomar el pasado y el presente como base de dicha planeación.
- El pasado sucedió y el presente se está llevando a cabo, por lo tanto no se pueden transformar; aunque ambos nos permiten tener un mayor entendimiento de las fuerzas que guían el cambio.
- El futuro no existe, sólo puede concebirse en la mente y dentro de ese proceso imaginativo caben muchas alternativas de futuro de las que se puede seleccionar la mejor.
- Las limitantes sobre las posibles alternativas de futuro sólo están en la capacidad intelectual y perceptiva del hombre.
- El futuro no es el destino, no está predeterminado, no es ineludible e inflexible y, por lo tanto, es susceptible de hacerse realidad a través de la acción decidida de cambio.
- Los futuros son influenciables y manipulables por el hombre. En lugar aceptar la inevitabilidad de un destino, el futuro puede ser alterado convenientemente.

La prospectiva, además de ayudar al logro del desarrollo del pensamiento estratégico, permite alcanzar una serie de propósitos entre los que se cuentan:

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Impulsar la acción en la construcción del futuro deseado.
- Establecer prioridades bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer políticas y reglas para consensuar el mejor futuro posible.
- Mantener la flexibilidad sobre futuros alternativos, dado el horizonte de largo plazo que implica su planeación y ante la incertidumbre del futuro.
- Insertarse en la dinámica del cambio a través de crear conciencia de las relaciones causa-efecto entre las variables que impulsan la transformación constante y rápida de las estructuras del sistema.

La metodología prospectiva ayuda a potenciar el pensamiento estratégico debido a que los objetivos no surgen de una sistematización del procedimiento (como puede ser el FODA, por ejemplo), sino a través de un proceso de reflexión e interacción profundo que se repite tantas veces como sea necesario. Para Miklos estos ejercicios repetitivos, holísticos y teleológicos (con un fin determinado a largo plazo) incluyen necesariamente las aportaciones de la ciencia, la objetivización, la intuición, la imaginación y la creatividad más inteligente y comulgada entre conocedores, estudiosos y actores sociales.

- Así, la aplicación de la metodología prospectiva requiere de tres etapas en su desarrollo: conocer, diseñar y construir, tal y como se muestra en la figura 12.8.

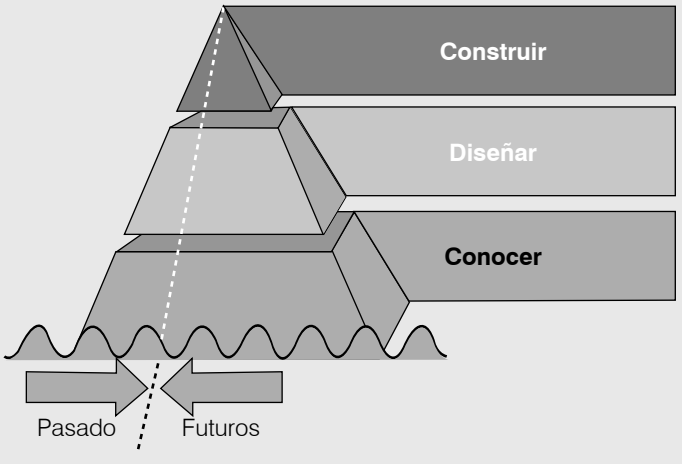


Figura 12.8 Prospectiva y estrategia.

- Conocer. Implica la identificación y conformación de los futuros posibles a partir de la recolección de información de diversas fuentes.
- Diseñar. Se orienta a la elaboración de modelos de la realidad sobre la que deberán tomarse decisiones consensadas para seleccionar el mejor futuro posible (futurible).
- Construir. Se evalúa partir del futurible su pertinencia, se comprometen los actores sociales y se cumplen los compromisos establecidos, dando seguimiento y adecuación permanentes de este proceso.

Este método se desarrolla siguiendo un triple proceso dinámico e iterativo de reflexión: una reflexión compartida con amplia participación de expertos para conocer las necesidades y los deseos organizacionales, una reflexión estratégica para diseñar/interpretar el futuro deseable y posible, y una reflexión colectiva al confrontar la realidad durante la construcción de un futuro aceptado por los expertos y por la organización.

Para dar inicio al método, los especialistas sugieren emplear el modelo preparado por el instituto PREST, a partir del proyecto FOREN (Foresight for Regional Development Network) del programa STRATA (Strategic Analysis of Specific Political Issues) de la Dirección General Investigación de la Comisión Europea, el cual fue presentado en primera instancia en el documento *Guide pratique pour la prospective régionale* en Bélgica en el año de 2003. En la tabla 12.4 se sintetizan los objetos y las acciones preparatorias para un ejercicio basado en este modelo:

Tabla 12.4 Acciones previas para organizar un ejercicio prospectivo

Objeto	Acciones
Organización formal	• Identificar a la comunidad implicada • Identificar a los grupos de trabajo • Constituir un comité de pilotaje • Construir un equipo de gestión • Reclutar especialistas y expertos
Procesos de decisión	• Definir el tipo de gestión • Precisar el tipo de plan de acción • Definir el objetivo de cada grupo • Determinar y programar las formas de interacción • Determinar y programar los productos a obtener
Obtención de financiamiento	• Identificar promotores • Identificar patrocinadores • Procurar financiamiento • Identificar los recursos necesarios • Obtener y administrar financiamiento(s)

12.5 Metodología

La metodología de la prospectiva reduce el riesgo y la incertidumbre en la puesta en marcha del futuro deseado de una organización porque permite identificar los factores clave y sobre ellos implementar las estrategias más efectivas. La prospectiva permite analizar los posibles escenarios que se abren a la organización y una vez seleccionado el escenario, articula las acciones estratégicas pertinentes.

En la figura 12.9 se muestra la metodología prospectiva que se caracteriza por la presencia de cuatro etapas que se encuentran en constante interacción:

- Etapa normativa
- Etapa definicional
- Etapa de confrontación
- Etapa de determinación estratégica

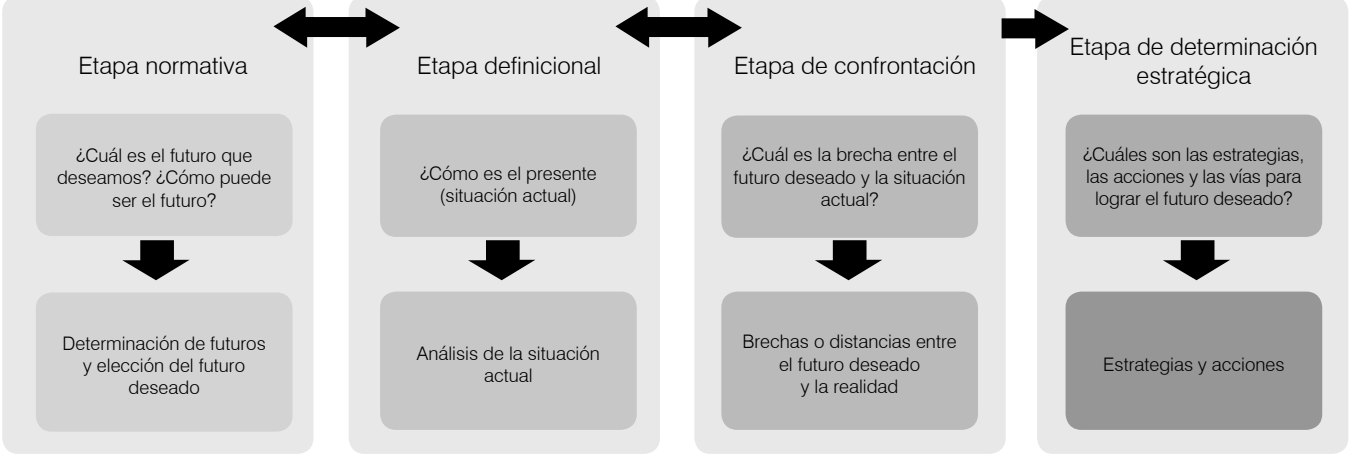


Figura 12.9 Metodología prospectiva.

Materiales adicionales en la Web

Lea en la web del libro los artículos:

- En los contenidos interactivos podrá consultar la presentación: la prospectiva, su metodología de la Dra. Juana Patlán.

Etapa normativa

Consiste en determinar e integrar la información estratégica requerida para el diseño de futuros y la selección del futuro deseado.

El proceso metodológico consiste en:

1. Determinación e integración de información estratégica básica
 - Análisis de tendencias nacionales e internacionales.
 - Expectativas, deseos, ideales de colaboradores, directivos y partes interesadas.
 - Análisis de proyecciones y tendencias de indicadores clave del entorno:
 - internacional
 - nacional
 - local
 - organizacional
2. Determinación del potencial existente de la organización para generar beneficio social o económico
3. Estudio de benchmarking de la organización.
4. Diseño de escenarios futuros: tendencial, optimista, pesimista; deseables, posibles, ideales.
 - Determinación de las variables a prospectar
 - Construcción de los escenarios
 - Determinación de peligros y oportunidades
5. Selección del futuro deseable.

Etapa definicional

Analizar la situación actual de la organización.

1. Análisis de la situación actual:
 - Análisis interno:
 - cadena de valor
 - estructura organizacional
 - administración
 - indicadores de desempeño

- Análisis externo:
 - competencia.
 - tendencias regionales, nacionales e internacionales
 - restricciones y limitaciones del entorno
2. Determinación de fortalezas y debilidades
3. Determinación de oportunidades y amenazas
4. Determinación de las problemáticas actuales, idealmente determinar sus causas y sus consecuencias.

Etapa de confrontación

De acuerdo con el futuro deseable (imagen normativa) seleccionado y analizada la situación actual, determinar las brechas existentes en el momento actual para lograr ubicarse en el futuro deseado.

1. Determinar las brechas existentes entre el futuro deseable y la situación actual:
 - Cadena de valor.
 - Estructura organizacional.
 - Administración.
2. Determinar el o los procesos a seguir para lograr el futuro deseable seleccionado.
3. Determinar dificultades y obstáculos para lograr el futuro deseable seleccionado.
4. Determinar las acciones a seguir para superar las dificultades, obstáculos o barreras.

Etapa de determinación estratégica

Determinar las estrategias y acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazos para lograr el futuro deseable seleccionado.

1. Determinación de estrategias y acciones:
 - cadena de valor
 - estructura organizacional
 - administración.
2. Determinar los objetivos y metas a lograr en el corto, mediano y largo plazo, que sirvan de base para la planeación estratégica.
3. Establecer las estrategias y acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazos.

Matriz prospectiva

El instrumento metodológico que se emplea en los estudios prospectivos es la matriz prospectiva que se muestra en la figura 12.10.

Esta matriz proporciona una guía que permite sistematizar el proceso prospectivo, tomando en consideración los siguientes elementos:

- Delimitación del sistema estructural que se va a estudiar (definición de indicadores e índices).
- Estudio del pasado a través de su revisión histórica, su evolución, desarrollo y funcionamiento (análisis retrospectivo).
- Análisis de los flujos de entrada y salida del sistema considerando su entorno, sus mecanismos de control y los factores de cambio presente en la dinámica del mismo (análisis coyuntural).
- Diseño de los escenarios alternativos (prospectiva).
- Descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro (planeación estratégica, táctica y operativa).

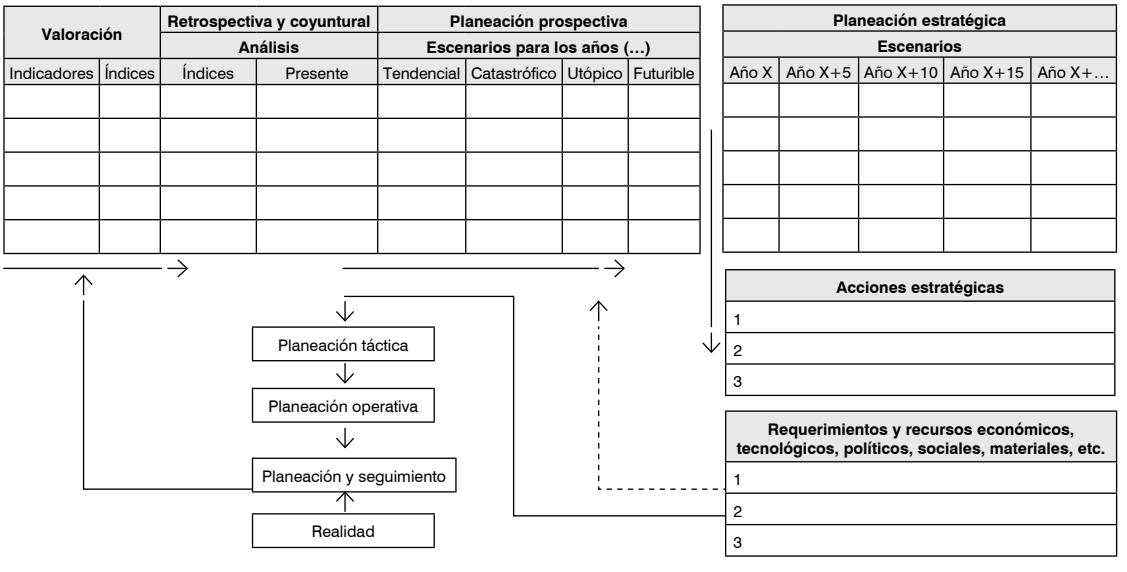


Figura 12.10 Matriz prospectiva.

Indicadores e índices

Se establecen los indicadores que nos permitirán medir los fenómenos que nos interesa analizar alrededor del objeto de estudio (individuo, organización, comunidad o nación). Asimismo, se obtienen los datos y valores (índices) en el proceso histórico del fenómeno, que se traducen en estadísticas cuantitativas o escalas cualitativas que afinan o detallan cada indicador.

Escenarios retrospectivos y coyunturales

Este tipo de estudios busca las causas a partir de un efecto ocurrido. Los escenarios retrospectivos parten de un efecto y regresan sus pasos sobre el pasado para buscar la causa. Es como si fuésemos hacia atrás, en el tiempo, para conectar los eventos pasados como causa original del sistema estudiado. Permite comprender el pasado al analizar las relaciones de fuerza entre los eventos ocurridos y el presente como resultado de ellos. Esta herramienta se complementa con el análisis del entorno.

Por otro lado, se encuentran los análisis coyunturales que son el estudio de la manifestación de los eventos (circunstancias), sujetos sociales (segmentos, clases o grupos sociales), agentes (asociaciones de personas) y actores (individuos) participantes en una determinada realidad durante un periodo de tiempo específico. No se puede analizar un escenario coyuntural sin necesariamente tener un cálculo del tiempo de validez de este análisis. Sin embargo, es necesario hacer recortes de la realidad para poder inferir sobre ella.

Son tres recortes simultáneos como mínimo:

- Uno es el recorte temporal, o sea, el periodo el cual analizamos. Puede ir desde análisis muy cortos (mensual, bimestral, etc.), o correspondiente al periodo de la planeación estratégica.
- También se puede analizar desde la perspectiva de otros actores y agentes involucrados.
- Otro recorte es el referente al especio geográfico, ya que las condiciones específicas del lugar pueden ser particulares al momento de los eventos estudiados.

Escenarios de futuro

Consiste en la configuración de contextos de futuro a partir del análisis de las interacciones entre las variables estructurales identificadas y el desarrollo de las mismas en el pasado y el presente. Nos permite un primer acercamiento a la concretización del futuro de manera intencionada, poniéndose en contexto ante las múltiples posibilidades.

A partir de las proyecciones del pasado, las circunstancias del presente y los propósitos deseados, se pueden categorizar diversos escenarios futuros, entre ellos:

- Tendencial: extrapolación basada en las estructuras del presente; responde a la pregunta: ¿qué pasaría sin ningún cambio o esfuerzo adicional?
- Utópico: escenario extremo de lo deseable con estructuras potencialmente diferentes a las actuales. Responde a la pregunta: ¿qué pasaría si todo sale bien?
- Catastrófico: escenario de lo indeseable; se ubica en el extremo de lo temible, responde a la pregunta: ¿qué pasaría si todo sale mal?
- Futurible: escenario propuesto; lo más cercano a lo deseable y superior a lo posible, pero aún factible. El futurible es el futuro deseable y posible aprovechando un pasado y un presente conocidos con relativa suficiencia. Si asumimos conscientemente el futuro deseado, podemos apropiarnos de las múltiples potencialidades futuras con sus múltiples variables probables y colapsarlas en una y única actualidad que denominamos presente.

El análisis del escenario probable y de los escenarios alternos debe servir de herramienta para justificar la elección del escenario futurible, con la conciencia de que es necesario empezar a construirlo en el presente o de lo contrario nunca se va a realizar. El futuro se manifiesta como un conjunto de potencialidades y por ello es desconocido e incierto. Sin embargo, la incertidumbre del futuro sólo es una limitación de la conciencia y es, por tanto, ilusoria.

Planeación estratégica, táctica, operativa; acciones y requerimientos

Una vez establecido el escenario futurible, es necesario establecer los planes para su consecución. Estos se pueden dividir en tres etapas: la planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operativa.

La planeación estratégica busca establecer los propósitos generales de largo plazo derivados de la construcción de escenarios, definiendo objetivos, políticas y estrategias para alcanzar el escenario futurible. Su desarrollo deberá responder a la pregunta: ¿hacia dónde, cuándo y con qué conviene ir?

La planeación táctica establece los objetivos de mediano plazo, partiendo del resultado de la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales actividades y al empleo efectivo de los recursos para el logro de los objetivos específicos. Responde a las preguntas: ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué? y ¿con quién?

La planeación operativa, establecida por la asignación de actividades y tareas de corto plazo, se refiere a la definición de los pasos para la ejecución del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Para hacer más fácil el proceso de planeación, se establecen proposiciones en forma de enunciados (ver tabla 12.5) tomando en consideración los elementos de la matriz prospectiva. Se comienza por las estrategias definidas, con las cuales se alcanzará el escenario futurible, a partir de los escenarios retrospectivos y coyunturales, en contraste de los escenarios tendenciales o catastróficos, teniendo en cuenta los requerimientos, los recursos que se tienen y las condicionantes de funcionamiento.

Tabla 12.5 Enunciado de proposiciones prospectivas

Síntesis de Proposiciones

Responsable: (Individuo/área) _____

Fecha: _____

1. Proponemos _____

(Estrategia -S-)

para alcanzar _____ al año _____

(Escenario futurible)

a partir de _____

(Escenario presente) y (opcional: Escenarios pasados)

en lugar de _____

(Escenario tendencial y/o (opcional: Escenario catastrófico)

para lo cual se necesita _____

(Requerimientos, recursos, condicionantes)

Deberá haber tantas proposiciones como estrategias se hayan definido.

Evaluación y seguimiento

La evaluación y el seguimiento son los elementos del proceso prospectivo que permiten garantizar alcanzar el futurible establecido. Consisten en contrastar con la realidad reajustando permanentemente los fines. La matriz prospectiva permite observar tanto los escenarios deseables como los no deseables, así como identificar las tendencias que se va a modificar para producir el cambio requerido en pos de alcanzar el escenario propuesto.

12.6 Herramientas prospectivas

Dado su carácter interdisciplinario, la prospectiva se ha beneficiado con la incorporación de diferentes enfoques y la introducción de recursos metodológicos surgidos en diversos ámbitos. Además de este origen múltiple, dichos recursos han sido producto no sólo de refinamientos metodológicos, sino también de la preocupación de los usuarios por contar con información confiable y relevante.

Las técnicas prospectivas son herramientas útiles para construir escenarios. Su empleo depende del enfoque metodológico escogido y de la fase del proceso prospectivo que se esté desarrollando. Para fines prácticos a continuación se enuncian y describen brevemente las técnicas más conocidas en materia de prospectiva, las cuales se presentan por sus objetivos.

La mayoría de los autores agrupan los recursos metodológicos en dos grandes categorías:

Técnicas llamadas subjetivas, informales o cualitativas	**Técnicas llamadas objetivas, formales o cuantitativas**
• FWS (Future Work Shop) • Análisis de fuerzas • Análisis morfológico • Ariole • Intuiciones sistemáticas • Visioning (“visualizando”) • Delphi • Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) • Escenarios • MACTOR (juego de actores) • Mapeo contextual • Incasting (pronóstico deductivo) • Backcasting (“pronosticar al revés”) • Análisis estructural • Matriz de decisión • Evaluación tecnológica • TKJ • Compass • Compass modificado • Árboles de decisión	• Matriz de impactos cruzados • Insumo – Producto • Modelos de simulación • Juegos de simulación • Técnicas de proyección • Estadísticas bayesianas
Combinaciones cualitativas - cuantitativas	
• **Sistemas expertos** • **Redes neuronales**	

En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar los documentos en PDF

- Caja de herramientas de la prospectiva

http://www.centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf

http://es.laprospective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf

- Prospectiva estratégica: problemas y métodos

http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf



Técnicas cualitativas

FWS (Futura WorkShop) o talleres de prospectiva

Objetivo: popularizar o democratizar la toma de decisiones, buscando soluciones a los problemas comunes a partir de la opinión de los ciudadanos corrientes, en lugar de recurrir a los denominados "expertos": políticos, investigadores, etc. Es una herramienta que pone al alcance de cualquier persona común el estudio del futuro.

Descripción: En los FWS se estudia el futuro contando con la premisa de que uno mismo participa en la construcción del futuro y, por tanto, es necesario definir cuál es el futuro deseado con el objetivo de converger hacia ése.

Es una combinación de innovación y métodos grupales en tres pasos: análisis de los problemas, las visiones y los sueños concebidos para dar solución a los primeros, la evaluación de las soluciones y la elaboración de planes de acción prácticos (Bas, 1999).

Análisis de fuerzas

Objetivo: detectar mediante un procedimiento sistemático, la dinámica y composición de las fuerzas del entorno que puedan impulsar al cambio en el futuro.

Descripción:

a) Delimitación del campo de estudio.

b) Selección de participantes.

c) Definición de la "fuerza" como el conjunto de eventos, presiones o tecnología que impactan o impulsan, de diversos modos, el cambio en la materia analizada.

d) Análisis del presente y del pasado inmediato de las fuerzas definidas.

e) Selección de un número manejable de fuerzas para ser proyectadas.

f) Elaboración de síntesis que describan la naturaleza pasada de cada fuerza y su repercusión previa en el campo de estudio.

g) Pronosticar la naturaleza futura de cada fuerza, así como predecir su impacto.

h) Su limitación más importante es que generalmente las predicciones de mayor repercusión son tan abstractas, que es complejo precisar el momento en que se manifiestan (Miklos y Tello, 1991).

Análisis morfológico

Objetivo: investigar los componentes principales de una situación (problema) y considerar las posibles alternativas para su solución, constituye el objetivo del análisis morfológico.

Descripción:

a) Formulación concisa del problema

b) Localización y análisis de aquellos parámetros que pueden ser importantes para la solución

c) Construcción de la "Caja morfológica" o "Matriz multidimensional"

d) Análisis y evaluación de las soluciones contenidas en la caja, conforme a los objetivos que se deseen realizar

e) Selección de soluciones óptimas

f) Implantación

Facilita la selección de alternativas, brinda un panorama concreto del problema y sus soluciones y complementa el empleo de otras técnicas (Miklos y Tello, 1991).

Ariole

Objetivo: ser una guía para la planeación y mantiene como propósito el apoyar la toma de decisiones a través del conocimiento integral de los diversos factores vinculados a un problema específico.

Descripción:

a) Obtención de la información

b) Generación de soluciones

c) Generación de estrategias

Una de las limitaciones es la relativa a la existencia y acceso a la información documental y estadística requerida para la primera fase (Miklos y Tello, 1991).

Intuiciones sistemáticas

Objetivo: configurar respuestas o nuevos significados ante diversos problemas y aspectos de la realidad, a partir de percepciones y presentimientos fundamentados en la experiencia.

Descripción: detectar patrones de percepción obsoletos. Identificar creencias, estereotipos y concepciones que no tienen fundamento en la realidad. Discriminar los límites inadecuados en la definición de problemas, esto es, aquellos argumentos y creencias que a fuerza de repetirse se toman como verdaderas cuando en el fondo son cuestionables. Propiciar la simpatía entre percepciones actuales y futuras con el fin de producir un "shock cultural" que acerque el futuro (Miklos y Tello, 1991).

Visioning ("visualizando")

Objetivo: configurar una visión de futuro. Técnica derivada del *brainstorming*, que trabaja en grupo.

Descripción: puede ser descompuesta en tres fases:

1. Se trata de buscar las características que han de configurar un futuro ideal (que se toma como objetivo). Se puede planear en forma positiva (buscando qué se quiere: lo deseable) o negativa (tratando de identificar qué no se quiere: lo denostable) si los participantes encuentran problemas para identificar los objetivos en forma positiva.
2. Examinar cómo la sociedad funcionaría dadas esas características definidas, mediante una serie de cuestionarios acerca de aspectos específicos como el gobierno, la estructura social, la educación, la seguridad, etcétera.
3. Pedir a los participantes en el grupo que describan un día normal en el futuro preferido por ellos (Bas, 1999).

Delphi

Objetivo: obtener una previsión de futuro cuantificada por consenso sobre temas cualitativos, con el fin de servir de apoyo para la toma de decisiones.

Originalmente desarrollado por la *Rand Corporation* en la década de los cincuenta, la técnica de Delphi es probablemente el método cualitativo o intermedio más utilizado en anticipación.

Descripción: procedimiento sistemático y controlado que elimina los defectos (ruido, presión grupal, pérdida de tiempo, falta de acuerdo) y potencia las posibilidades de la reunión de grupo, que permita ofrecer una visión prospectiva coherente: el futurible considerado más probable.

Permite poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos.

Fase 1. Formulación del problema:

Definir con precisión el campo de investigación para plantearlo al grupo de expertos reclutados. La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables e independientes.

Fase 2. Elección de expertos:

El experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro, serán aislados y sus opiniones son recogidas en forma anónima, así se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (eliminación de líderes).

Fase 3. Desarrollo práctico y explotación de resultados:

El cuestionario es enviado a un centenar de expertos (tomar en consideración las no respuestas y abandonos, el grupo final no debe ser inferior a 25). Los cuestionarios sucesivos disminuirán la dispersión de las opiniones y precisarán la opinión media consensuada (Bas, 1999).

Análisis FODA

Objetivo: pretende conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales).

Descripción:

a) Diagnóstico interno: fuerzas y debilidades; incluye los aspectos financieros, operativo y funcional.

b) Diagnóstico externo: amenazas y oportunidades. Deben plantearse cuatro preguntas: ¿cuál es su futuro?, ¿cuál es mi posición concurrencial?, ¿cuáles son los factores clave de éxito?, ¿cuáles son las competencias distintivas a mi posición o que debo adquirir para mejorar mi posición?

Este diagnóstico completa los recursos y el entorno. Puede incluirse como una de las etapas esenciales del acercamiento de las prospectivas estratégicas (Godet, 2000).

Escenarios

Objetivo: integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro. La idea fundamental es que un grupo de participantes coopere con la construcción de una o varias imágenes del futuro.

Descripción:

a) Determinación de los sectores que se van a estudiar. La construcción del escenario se inicia con una lista de aspectos de la sociedad en que requieren el diseño. La amplitud de esta lista depende de las necesidades y de los objetivos a alcanzar con esta técnica.

b) Análisis del desarrollo de los sectores.

c) Formación de escenarios alternativos.

d) Descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro.

El desarrollo de escenarios permite concentrar la atención en una perspectiva a largo plazo, sobre aquellas posibilidades que pueden ser consideradas en un análisis del futuro. Ilustra la interacción de diversos elementos, o bien identifica aquellos aspectos que pueden ser ignorados o relegados en otro tipo de técnicas (Godet, 2000).

MACTOR (juego de actores)

Objetivo: facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianza y de conflictos.

Descripción: comprende 7 fases

1. Construir el cuadro "estrategias de los actores" (el número útil de actores es entre 10 y 20).
 - Establecer la identidad de cada actor: finalidades, objetivos, proyectos (preferencias), motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), comportamiento estratégico pasado (actitud). Examinar por otra parte los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros.
2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados.

 El choque de los actores, retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.
3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones).

 Representación matricial actores por objetivos la actitud actual de cada actor en relación con cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).
4. Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas).

 Evaluar la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.
5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores. Matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor.
6. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores.
7. Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro (Godet, 2000).

Mapeo contextual

Objetivo: conocer el criterio de relevancia, poder y utilidad en medios donde el desarrollo futuro depende del movimiento concurrente de varios parámetros interrelacionados y/o sobre condiciones extraorganizacionales de carácter sociocultural, económico o tecnológico.

Descripción: identificar y seleccionar direcciones a largo plazo. Identificar sectores y subsectores donde la repercusión de las direcciones a largo plazo básicas, pueden ser trazadas. Identificar y seleccionar áreas funcionales en cada sector principal para guiar la prefiguración del plan (Miklos y Tello, 1991).

Incasting (pronóstico deductivo)

Objetivo: pronosticar deductivamente futuros alternativos mediante la comparación de diferentes futuros posibles y a partir de unas macroimágenes preestablecidas.

Descripción: el *incasting* consiste en aplicar sistemáticamente estas macroimágenes al tema objeto de estudio, con el objetivo de obtener un conjunto de futuros alternativos que cubran un abanico de posibilidades lo más amplio posible (Miklos y Tello, 1991).

Backcasting (pronóstico al revés)

Objetivo: Buscar la relación causa-efecto en un pronóstico.

Técnica también conocida como *Apollo forecasting,* como su nombre sugiere, es algo así como un "pronosticar al revés".

Descripción: la técnica consiste en construir vías para llegar a la consecución del objetivo prefijado, buscando la cadena causal (en sentido inverso: buscando relaciones "efecto/causa") que conduzca a ello. El punto de partida es un estudio del futuro deseado, lo cual le aproxima a la técnica de árboles de referencia, hasta el punto de que puede ser considerada como una técnica, más simple, derivada de ésta (Bas, 1999).

Análisis estructural

Objetivo: ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Busca hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables a la evolución del sistema.

Descripción: se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de consejeros externos.

Se identifican tres fases, listado de variables, la descripción de relaciones entre variables para identificar las variables clave. Las fases son:

1. Listado de las variables.

 Enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, no debe exceder el número de 70-80 variables.

2. Descripción de relaciones entre las variables.

 Es un proceso de interrogación exhaustivo que hace posible evitar los errores, ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo.

3. Identificación de las variables clave.

 Identificar las variables esenciales a la evolución del sistema, primero mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación) (Godet, 2000).

Matriz de decisión

Objetivo: determinar el problema. Identificar dos conjuntos de factores.

Descripción: enlistar cada factor con sus partes, uno de manera vertical y otro horizontal. Asignar un número del cero a la unidad que exprese la relación cuantitativa de los factores.

Las matrices de decisión son una parte de la metodología orientada a estudios del futuro llamada pronóstico tecnológico, la cual es definida por Jantsch como "la estimulación probabilística, sobre un relativo alto nivel de confianza, de la futura transferencia tecnológica". La matriz de decisión relaciona las proyecciones tanto verticales como horizontales de las posibles transferencias tecnológicas. Ordena unidades de información y las combina en pequeñas piezas dentro de las cuales se puedan juzgar las consecuencias e implicaciones de la interacción (Miklos y Tello, 1991).

Evaluación tecnológica

Objetivo: apoyar la toma de decisiones a través de la anticipación y el análisis de las consecuencias sociales de una nueva tecnología, nuevos usos de una tecnología existente, o de cambios significativos en el rango de empleo de una determinada tecnología.

Descripción:

a) Definición de las tareas a evaluar (descripción de la tecnología)

b) Desarrollo de las condiciones de la situación social

c) Identificación de las áreas de impacto

d) Evaluación de impactos por probabilidad, alcance, magnitud, dirección y duración

e) Identificación de acciones posibles y opción de políticas

La evaluación tecnológica puede ser considerada como técnica mixta, ya que engloba tanto los juicios y opiniones de especialistas como estudios formales y rigurosos. Para ello es necesario emplear también otras técnicas: matrices de decisión, delphi, escenarios, modelos causales, entrevistas, análisis de valores, etc. (Miklos y Tello, 1991).

TKJ

Objetivo: buscar la solución de un problema estableciendo un objetivo común (al que el autor denomina estandarte) que permita al grupo transformarse en un equipo, al encaminar los esfuerzos personales hacia una meta compartida.

Descripción:

a) Formación del grupo de trabajo. En él deberán participar, cuando menos a nivel de representantes, los más afectados por el problema o asunto a tratar. Se recomienda que no sean más de 10 personas.

b) Realización de consultas individuales. El moderador o coordinador hace la pregunta básica, de conformidad con los propósitos del estudio. Cada participante anota en una tarjeta las respuestas que considere relevantes (éstas no deben de exceder a 5).

c) Ejecución del intercambio. Cada participante distribuye sus tarjetas entre los demás, quienes deberán darles lectura para familiarizarse.

d) Agrupamiento de tarjetas.

e) Elaboración de síntesis. Cada grupo de tarjetas se coloca en un sobre; éstos se reparten entre los participantes, quienes leerán su contenido y propondrán la esencia común entre ellas en forma sintética.

f) Dialéctica e interacciones.

g) Presentación gráfica de resultados. Pueden mostrarse a través de un cuadro sinóptico, de un organigrama o con el diagrama de Kawakita.

Una de las limitaciones puede ser la disponibilidad de tiempo de los miembros que conforman el grupo (Miklos y Tello, 1991).

Compass

Objetivo: explorar políticas, resumir pros y contras de las políticas propuestas y organizar evaluaciones divergentes de los resultados producidos en diferentes proyectos.

Descripción: la técnica opera en dos niveles: el primero consiste en un pequeño taller que dura alrededor de 24 horas como resultado del cual se integra un breve informe sobre el tema a estudiar.

El segundo nivel es opcional y consiste en una reflexión de la investigación a partir de las conclusiones señaladas en el primer informe. Este nivel puede abarcar de un día a dos semanas. Las actividades a desarrollar son las siguientes: abrir la sesión proporcionando a los participantes información sobre el tema o programa que será analizado. Indagar, con base en opiniones informadas, sobre posibles resultados del programa. Enlistar las repercusiones del programa y graficarlas. Resumir gráficamente los puntos de vista de los participantes y contrastar opiniones a favor o en contra. Realizar un seguimiento del informe. Incorporar los resultados del seguimiento al trabajo anterior (Miklos y Tello, 1991).

Compass modificado

Objetivo: explorar políticas, resumir pros y contras de las políticas propuestas y organizar evaluaciones divergentes de los resultados producidos en diferentes proyectos.

Descripción: en el Compass modificado, además de lo descrito para el Compass, se realiza una consulta adicional a expertos o especialistas que no son integrantes del grupo original que realiza la reflexión prospectiva. Estos participantes externos pueden ser convocados por quien coordina el taller o por algún miembro del grupo original. Sus reflexiones se incorporan a la discusión del grupo y se integran al informe final (Miklos y Tello, 1991).

Árboles de decisión

Objetivo: estructurar, analizar y resolver un problema de toma de decisiones ante una situación de incertidumbre donde no se dispone de datos del pasado sobre los que apoyarse para predecir las tendencias futuras.

Descripción: combina el análisis gráfico con el análisis de probabilidades. Permite contabilizar los resultados de una decisión anotando las repercusiones de las distintas ramas; no prescinde de la "experiencia e intuición" del sujeto decidor; y conduce a conclusiones, también científicas, que son consistentes con la experiencia, juicio e intuición del equipo directivo.

El Árbol de decisión es una manera de exponer y comunicar el problema a distintos responsables, comprobar si están de acuerdo y pedirles sugerencias; permite plantear de forma absoluta la estructura del problema que se pretende resolver, de manera adecuada (Bas, 1999).

Técnicas cuantitativas

Matriz de impactos cruzados

Objetivo: estudiar los efectos de diversos elementos sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento, así como el impacto o consecuencia que ésta pueda tener en otra serie de eventos.

Descripción:

a) Determinación de los eventos a incluirse en el estudio.

b) Estimación de la probabilidad inicial de cada evento y de la probabilidad condicional de cada par de eventos.

c) Realización de una corrida para calibrar la matriz.

d) Ejecución de pruebas de sensibilidad con la matriz.

e) Evaluación de resultados.

Esta técnica puede ser empleada en un ejercicio de naturaleza cualitativa en donde las probabilidades son otorgadas de acuerdo con el conocimiento y opinión de los involucrados; es más conveniente cuando el número de eventos es limitado y si es con propósitos educativos (Miklos y Tello, 1991).

Insumo - producto

Objetivo: estudiar la estructura de las interrelaciones existentes entre las diversas partes de un proceso real o imaginario y medir las interdependencias tanto de los elementos de entrada (insumos) entre sí, como de éstos con los elementos de salida (productos).

Descripción: este modelo se inicia con la determinación de la estructura de los insumos y de los nexos de las demandas intermedias con las demandas finales hasta alcanzar, a través de transformaciones matemáticas, situaciones de equilibrio entre las demandas totales y las cantidades disponibles de oferta entre los diferentes productos.

Es el punto de partida para la elaboración de cualquier modelo de insumo-producto, ya que sintetiza directamente la información fundamental del flujo de bienes y servicios entre los sectores y de los vínculos entre producción y consumo intermedio y final.

Junto con técnicas de programación lineal y modelos macroeconómicos apoya la elección de alternativas y la predicción de acontecimientos futuros (Miklos y Tello, 1991).

Modelos de simulación

La simulación es una herramienta que consiste en un conjunto de recursos informáticos que permiten la construcción, pruebas, validación, solución (matemática y/o algorítmica) y análisis de un modelo dinámico formal.

Descripción*:*

a) Análisis cualitativo del problema

b) Formalización (incluye la modelación)

c) Tratamiento según reglas definidas

Una de las limitaciones principales de la simulación es que no brinda resultados generales sobre todo el sistema; sin embargo, sí permite la comprensión, el análisis y la crítica de los mecanismos dinámicos (Miklos y Tello, 1991).

Juegos de simulación

Objetivo: transmitir y obtener información, así como propiciar la comunicación entre los participantes a fin de motivarlos y prepararlos para alguna experiencia futura. Proporcionar a los involucrados un mapa simbólico y multidimencional de un fenómeno, que sirva de base para comprender la realidad que se desea estudiar.

Descripción: elaborar un modelo o abstracción del fenómeno que se desea analizar. Diseñar un juego mediante la articulación de eventos y problemas relativos a una situación y el establecimiento de un lenguaje especial que facilite la comunicación entre los jugadores. Asignar los "papeles" que desempeñará cada participante. Presentar a través del juego, el modelo de la realidad que se desea estudiar. Solicitar a los jugadores que, mediante el establecimiento de diálogos simultáneos (multilogos), identifiquen las restricciones de la situación, analicen la necesidad de introducir nuevos elementos y anticipen las diferentes alternativas de solución e implicaciones de éstas. Introducir nuevos problemas e información (pulsos) que flexibilicen y promuevan la discusión (Miklos y Tello, 1991).

Técnicas de proyección

Objetivo: con base en una serie de valores observados y de acuerdo con determinadas reglas, derivar valores futuros.

Descripción: la manera más simple de llevar a cabo proyecciones de referencia es a través de la extrapolación de variables hacia el futuro.

Primero se estudia una variable que describe la realidad.

Las relaciones más comúnmente empleadas para proyecciones son: tendencia lineal, logarítmica, cuadrática y asintótica.

Las proyecciones de tendencia, más que los modelos proyectivos dinámicos, son sencillas, requieren de poco tiempo y esfuerzo y producen resultados inmediatos (Miklos y Tello, 1991).

Estadísticas bayesianas

Objetivo: tomar decisiones con base en inferencias respecto a un estado de cosas dado.

Descripción: reunir a un grupo de expertos sobre el tema. Establecer un conjunto de hipótesis: H1,… H2,…Hn que son exhaustivas y mutuamente excluyentes. Solicitar a los expertos información sobre las supuestas probabilidades, la cual se basa en su juicio o bien en evidencia experimental. Calcular las probabilidades posteriores conforme a lo señalado en el teorema de Bayes (Miklos y Tello, 1991).

Combinaciones cualitativas-cuantitativas

- **Sistemas expertos.** Son la combinación de juicios cualitativos y métodos cuantitativos: a partir del conocimiento empírico del sistema se busca el sustento de la información mediante la aplicación de una o varias técnicas cuantitativas de pronósticos.
- **Redes neuronales.** Técnica adaptativa (heurística: que aprende o se adapta) y automatizada: es capaz de procesar varias series de datos y cruzarlas entre sí, puede manejar discontinuidades en la información. Su empleo y desarrollo requiere equipo de cómputo.

Caja de herramientas de Godet

La caja de herramientas a través de sus instrumentos y técnicas diseñadas para facilitar la planificación y las gestiones contribuyen a fortalecer y resaltar las capacidades de gestión dentro de una organización. En la caja de herramientas de la prospectiva estratégica, plantea que un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura; bajo el mismo enfoque de Godet se congregan varias herramientas descritas de la siguiente manera:

- **Iniciar y simular el conjunto del proceso.** Plantea la elaboración de una interpretación de diferentes escenarios para obtener una conceptualización estratégica de una organización, considerando los escenarios que predominan en el entorno los cuales se plantean a través de mesas de trabajo siguiendo lineamientos prospectivos más adecuados e ajustados a las metas estratégicas que se hayan formulado.

- **Establecer el diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.** El objetivo principal es realizar un análisis de resultado de toda la empresa y determinar el grado de fortalezas y debilidades que presenta comparándola con su entorno.

- **Plantear las buenas preguntas e identificar las variables claves.** Determinar con base en los objetivos los puntos relevantes que permitan fluir el sistema integral de una organización.

- **Explorar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre.** Diagnóstico de posibles futuros que puedan presentarse reduciendo sustancialmente las probabilidades o variables de riesgos o incertidumbre.

Etapas	Preguntas estratégicas	Identifica las variables
Variables	¿Cuáles son los aspectos clave del tema que se estudia?	Dónde estamos
Actores	¿Cuál es el comportamiento de los actores sociales?	Cómo están operando los actores sociales
Escenarios	¿Qué puede pasar en el futuro?	Para dónde vamos Hacia qué otros sitios podemos ir Cuál es la opción más conveniente
Estrategias	¿Qué debemos hacer desde el presente para construir la mejor opción de futuro?	Qué objetivos y metas se pueden alcanzar y mediante qué acciones

Resumen de la caja de herramientas de Godet.

Etapas	Finalidad de la técnica	Técnica
Variables	• Hacer aproximación de las posibles variables • Hallar las variables estratégicas	*a*) árboles de competencia Mactor *b*) Matríz FODA 1. IGO: Importancia y gobernabilidad 2. Ábaco de Regnier 3. Análisis estructural
Actores	Precisar el poder de las jugadas de los actores sociales	Actores y objetivos
Escenarios	• Estimación del escenario probable (forecasting) • Determinar escenarios alternos	*a*) Dephi *b*) Ábaco de Regnter *c*) Matriz de impactos cruzados *a*) Ejes de Schwarts *b*) Análisis morfológico *c*) Matriz de impactos cruzados
Estrategias	Determinar objetivo, metas y priorizar las acciones para su logro	*a*) IGO Importancia y gobernabilidad *b*) Ábaco de Regnier *c*) Análisis multicriterios *d*) Árboles de pertinencia

Francisco José Mójica Sastoque
(1938 -)

Es doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V René Descartes (Sorbona) y postdoctorado en prospectiva y estrategia en el *Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisations* bajo la dirección del profesor Michel Godet, en París.

Fundador de la Red Latinoamericana de Prospectiva, como consultor internacional en prospectiva ha participado en más de 80 análisis y estudios prospectivos para el desarrollo empresarial, territorial, sectorial, educativo y organizacional.

Actualmente es director del Doctorado en Ciencias de la Administración y del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, así como de la Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia (Bogotá) y Corresponsal de Futuribles Internacional para América Latina.



Entre sus publicaciones destacan:

- *La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro* (1991)
- *Algunos elementos de planeación estratégica aplicados a la educación superior* (1991)
- *Análisis del siglo XXI* (1998)
- *América Latina en el siglo XXI* (2004)
- *La construcción de futuro* (2005)

Sugerencias de empleo de la caja de herramientas de Godet (Mojica 2008).

Técnica	Descripción	Sugerencias de empleo	Grado de complejidad
Árboles de competencia de Marc Giget	Permiten identificar: líneas, productos, capacidad de la empresa, organización, tecnología y finanzas, en el pasado, hoy y lo que sería la empresa del futuro	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio	Bajo
Matriz del cambio de Michel Godet	Empleada para precisar el cambio que se espera en la empresa. Esperado, temido y esperado	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio	Bajo
Matriz FODA	Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, externas e internas de la empresa	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio	Bajo
Clasificación de promedios de importancia	Permite priorizar los ítems a partir del criterio de importancia asignado por calificación de los expertos	Para encontrar las variables estratégicas o calificar la importancia de las acciones	Bajo
Ábaco de François Régnier	Permite priorizar un número de ítems utilizando un juego de colores parecidos a los del semáforo	Para hallar las variables estratégicas o para calificar probabilidades de eventos o para priorizar acciones	Mediano
IGO	Permite priorizar ítems a partir de dos criterios: importancia y gobernabilidad	Para reconocer las variables o las acciones estratégicas.	Mediano
Juego de actores	Permite precisar quiénes son los actores que intervienen en las variables estratégicas, qué poder y qué estrategias manejan	Para definir las variables estratégicas a partir de los intereses de los actores sociales y del poder que manejan	Alto
Análisis morfológico	Permite reconocer la evolución posible de las variables estratégicas formulando hipótesis de futuro que posteriormente son escogidas por los expertos	Para plantear escenarios posibles y reconocer el futuro deseable o escenario apuesta de la empresa	Alto
Sistemas de matrices de impacto cruzado (SMIC)	Permite definir un escenario probable y muchos escenarios con menor opción de ocurrencia utilizando las leyes de la probabilidad	Para plantear escenarios probables y reconocer el futuro deseable o escenario apuesta de la empresa	Muy alto
Ejes de Peter Schwartz	Permite señalar cuatro espacios de futuro que dan lugar a cuatro situaciones posibles en el futuro	Para reconocer cuatro escenarios posibles o para situar los resultados del análisis morfológico o el SMIC y trazar los caminos posibles desde el presente hasta el futuro	Bajo
Árboles de pertinencia	Permite desagregar un concepto general en conceptos más precisos de manera indefinida	Para plantear acciones muy precisas que conduzcan a la construcción del escenario apuesta	Mediano
Análisis multicriterio	Busca calificar las acciones a partir de varios criterios definidos de antemano	Para priorizar las acciones y reconocer las condiciones de éxito de cada una	Alto
Delphi	Permite calificar la ocurrencia de un evento en el futuro y los elementos que lo impulsan o lo frenan	Para reconocer la presencia de tecnologías y otros ítems en el futuro	Mediano
Árboles de competencia de Marc Giget	Permiten identificar: líneas, productos, capacidad de la empresa, organización, tecnología y finanzas, en el pasado, hoy y lo que sería la empresa del futuro	Para iniciar el análisis de la empresa recogiendo los factores de cambio	Bajo

IGO: Importancia y gobernabilidad

Esta herramienta permite priorizar de manera sencilla el peso relativo de las variables relacionadas con un evento sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión.

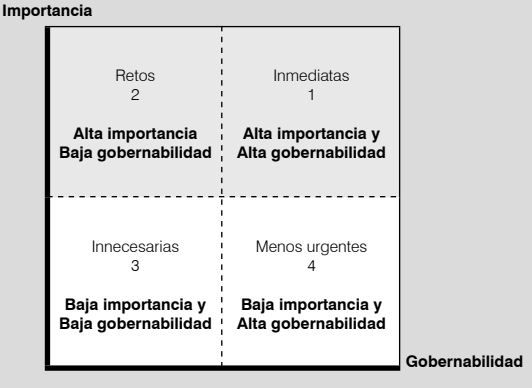
La gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se pueden calificar en una escala cualquiera, que permita distinguir cuantitativa y cualitativamente diferencias entre ellas.

Con los resultados de esta doble caracterización se obtienen cuatro grupos de variables: alta importancia y alta gobernabilidad, alta importancia y baja gobernabilidad, baja importancia y alta gobernabilidad, y baja importancia y baja gobernabilidad.

El primer grupo, alta importancia y alta gobernabilidad, corresponde a las denominadas variables estratégicas. Son las variables con las que se puede lograr el mayor impacto a más corto plazo. Las de alta importancia pero baja gobernabilidad son variables cuya intervención debe hacerse dada su importancia, pero cuyos resultados estarán condicionados y por tanto la respuesta puede demorar. Las variables de baja importancia y alta gobernabilidad son útiles para mostrar resultados a corto plazo; probablemente para ganar confianza o aclimatar un ambiente que permita mejorar el desempeño del sistema en el mediano y largo plazo, las variables de baja importancia y baja gobernabilidad son las que deben ser eliminadas en una primera fase para no desgastarse y disminuir las desviaciones que introducen.

Para crear una matriz IGO:

- Seleccionar un modelo en que se puedan abordar los dos tipos de problemas
- Identificar las acciones tendientes para lograr las metas establecidas dentro del plan estratégico
- Identificar variables estratégicas dentro de los diferentes contextos que se puedan presentar en el estudio
- Clasificar independientemente cada una de las variables, teniendo en cuenta que el ejercicio puede realizarse por más de un grupo de expertos
- Cada grupo de trabajo debe evaluar las variables en dos dimensiones:
 - **Importancia:** es la pertinencia o la relación coherente que existe entre la acción propuesta (**variable objeto de estudio**) y los objetivos y metas planteadas que serán **el campo de acción de la variable**. Tenga en cuenta que en esta dimensión se asigna a cada variable o acción un puntaje (expresado en números enteros) que permite visualizar su pertinencia en mayor o menor grado.
 - **Gobernabilidad:** Es el control o dominio que la organización puede tener sobre cada acción o variable. Esta dimensión se clasifica con base en criterios de control sobre las acciones o variables y son:
 - **Fuerte = 5**
 - **Moderado = 3**
 - **Débil = 1**
 - **Nulo = 0**
- Obtener el resultado de cada grupo de trabajo y extraer el promedio para las variables **Importancia y Gobernabilidad**, con ellos obtener el valor definitivo para cada variable
- Graficar en un plano cartesiano los valores de **Importancia y Gobernabilidad** para cada variable:
 - **Gobernabilidad = Eje X**
 - **Importancia = Eje Y**
- Dividir el plano cartesiano en cuatro cuadrantes, utilizando los valores de la mediana de importancia y gobernabilidad respectivamente
- De acuerdo con el resultado de la gráfica escoger como acciones prioritarias las que se ubiquen en los cuadrantes 1 y 2, tal como se muestra en la gráfica



Contenidos Interactivos Web

En los contenidos interactivos podrá descargar aplicaciones para los métodos de la prospectiva
http://es.laprospective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones.html

12.7 Planeación prospectiva *vs* planeación estratégica

La planeación estratégica tradicional inicia su proceso con base en información del pasado, así como del presente, proyectando los futuros posibles para luego elegir el más deseable, en busca de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas previstas. En cambio, la planeación prospectiva primero concibe el futuro deseado (esbozándolo creativamente), sin verse obligada a utilizar información del pasado o el presente, y después realiza un ejercicio de confrontación con el futurible para elegir de entre una diversidad de opciones, el futuro factible (figura 12.11).

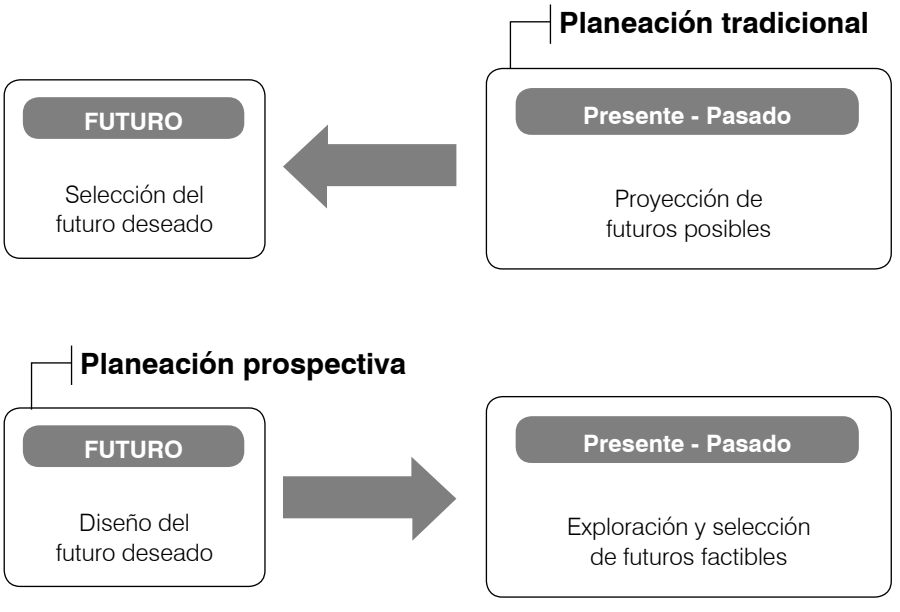


Figura 12.11 Bases de la planeación prospectiva.

El estilo prospectivo de la planeación puede caracterizarse como una actitud flexible ante un futuro abierto, inquietud intelectual dirigida a transformarse en un optimismo de acción; búsqueda que sirve para juntar la pluralidad de los posibles con la unicidad de la decisión a tomar en el momento presente. Aquí, la toma de decisiones se orienta con base en la planeación de objetivos y la búsqueda de medios para lograrlo (Massé, 1965). A diferencia de la planeación tradicional, la planeación prospectiva muestra una nueva dimensión del proceso de planeación (véase la figura 12.12), posibilitando la extensión de su rango de acción, desde la misma concepción de los principios sociales más elevados, hasta las particularidades de implementación para su consecución a través de las acciones individuales.

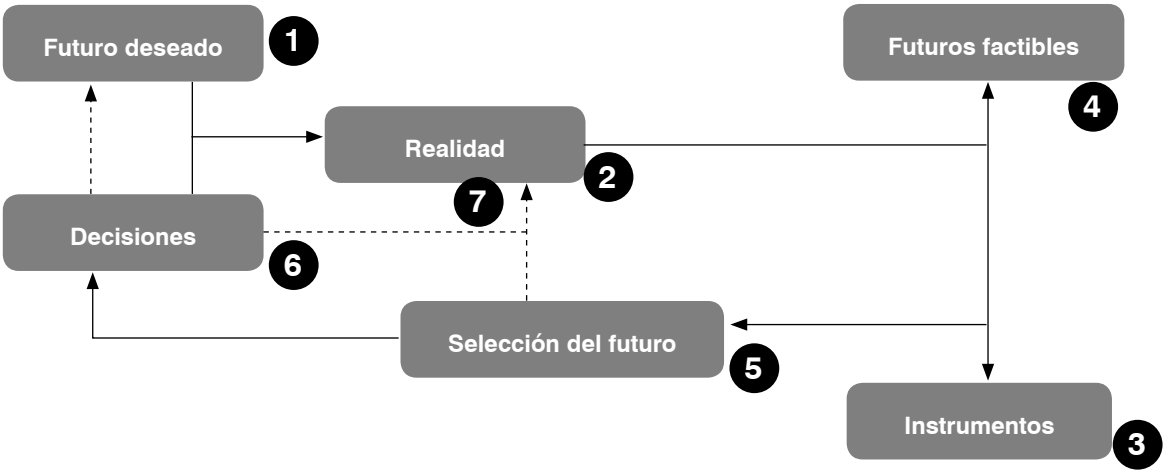


Figura 12.12 Proceso de la planeación prospectiva.

Así, el proceso de la planeación prospectiva toma en cuenta:

1. A través de herramientas prospectivas se diseñan las imágenes del futuro deseado (acto creativo-imaginativo).
2. A partir del futuro deseado se establece un modelo de realidad determinado, intentando esclarecer la distancia entre uno y otro.
3. Se analizan los medios e instrumentos disponibles para abordar y transformar la realidad y poder lograr el futurible.
4. En función de los instrumentos y medios, se mide el potencial de producir los futuros factibles (posibles).
5. Se elige una imagen del futuro a alcanzar, con la visión futurible (deseable).
6. Se determina la forma en que se intervendrá el presente con acciones tangibles.
7. La planeación prospectiva está señalada con línea punteada para significar su carácter dinámico y cíclico, mismo que matiza el impacto que dichas decisiones (y sus acciones) tienen en la realidad y en una visión más extensa en el futurible.

La tabla 12.6 muestra que la planeación prospectiva se caracteriza por su naturaleza dinámica, y su base metodológica se diferencia de la planeación tradicional en los aspectos siguientes:

Tabla 12.6 Diferencias entre la planeación tradicional y la planeación prospectiva

Planeación tradicional	Aspecto	Planeación prospectiva
A mediano plazo (5 años)	Horizonte temporal	Más extenso (+ de 20 años)
Parcial-emergente	Trayectoria	Global, sistemático
Del pasado al presente	Trayectoria	Del futuro al presente
Retrospectiva	Métodos de previsión	Normativos y exploratorios
Único	Futuro	Múltiple e incierto (sujeto a creación)
Principalmente al hecho	Orientación	Principalmente al proceso
Receptivo	Proceso	Participativo
Reactivo y preactivo	Enfoque	Preactivo y proactivo

Una revisión más detallada nos permite hacer más claras las diferencias: diferencias a nivel diagnóstico (tabla 12.7) y las diferencias en la elaboración de la estrategia (tabla 12.8).

Tabla 12.7 Diferencias entre la planeación tradicional y la planeación prospectiva (nivel diagnóstico)

Tarea estándar	Planeación tradicional	Planeación prospectiva
Comprender el problema	¿Qué problema tenemos?	¿Qué problema tenemos, y cuáles tendremos? ¿Qué conflictos habrá?
Fijar el objetivo deseado	¿Cómo quiero que quede resuelto el problema?	¿Qué futuro quiero construir? (sin conflictos, o convenientemente prevenidos)
Reconocer los escenarios	¿En qué escenarios me muevo?	¿En qué escenarios puedo tener que moverme a futuro? ¿Qué conflictos habrá?
Reconocer a los actores	¿Quiénes interactúan conmigo hoy?	¿Quiénes podrían interactuar conmigo hoy y a futuro? ¿Qué conflictos tendremos?
Reconocer intereses y estrategias de los actores	¿Cuáles son sus intereses, y pueden ser sus estrategias?	¿Cuáles podrían ser sus intereses y sus estrategias? ¿Qué conflictos se generarán?
Reconocer relaciones causa - efecto	¿Cómo fueron las relaciones causales?	¿Cómo pueden llegar a ser las relaciones causales? ¿Qué conflictos provocarán?
Analizar los flujos dinámicos	¿Cómo fueron y son los flujos dinámicos?	¿Cómo podrán ser los flujos dinámicos en el futuro? ¿Qué conflictos habrá?
Deducir conductas y actitudes	¿Cómo pueden actuar?	¿Cómo podrían actuar? ¿Qué conflictos tendremos?
Analizar los escenarios futuros	¿Qué pasó y qué está pasando hoy?	¿Qué deseo que ocurra? (sin que haya conflictos) ¿Qué puede ocurrir? (que haya conflictos)
Determinar riesgos y oportunidades	¿Qué riesgos y oportunidades tengo hoy?	¿Qué riesgos y oportunidades puedo tener en el futuro? GESTIÓN DE RIESGOS

Tabla 12.8 Diferencias entre la planeación tradicional y la planeación prospectiva (elaboración de la estrategia)

Tarea estándar	Planeación tradicional	Planeación prospectiva
Seleccionar soluciones posibles	Para el problema que enfrento	Para el problema que enfrento y para los potenciales problemas Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Elaborar y analizar modos de acción	Para un problema	Para un conjunto de problemas ídem
Seleccionar el mejor modo de acción	Sólo un objetivo	Múltiples objetivos y escenarios ídem
Definir estrategia y objetivos	Una estrategia, un objetivo	Más de una estrategia, múltiples objetivos ídem
Definir acciones y resultados concretos	A realizar "ya"	A realizar "desde hoy", como reacción y como prevención, y otras a realizar "a demanda" ídem
Secuenciar las acciones y resultados	Generalmente "un camino"	Sendas lineales, circulares, laterales, retroalimentación
Asignar recursos	Lo que tengo	¿Qué debo obtener para asignarlos?
Analizar planes de contingencia	Derivados de las suposiciones	¿Qué pasa si…? ídem
Evaluar estrategia y tácticas	Directa y lineal	Circular, abarcativa, flexible y adaptable

Es evidente el aporte de la visión de prospectiva estratégica, ya que tiene un carácter más inclusivo y holístico de los problemas. Así, la mayoría de los escenarios presentarán, simultáneamente, riesgos y oportunidades. Los escenarios en donde se presentan conflictos u oportunidades puros son meros ejercicios teóricos, alejados de la compleja realidad actual.

Escenarios

Los escenarios constituyen la descripción de un futuro probable, producto de secuencias hipotéticas de eventos articulados que pueden producirse en un determinado ámbito, dentro del cual operan actores e intereses. Estas diferentes imágenes hipotéticas nos ayudan a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy se tomen pueden influir en el futuro.

La herramienta de construcción de escenarios fue introducida por Herman Kahn en la década de 1950 en la Rand Corporation, organización dedicada a estudios militares y estratégicos para el gobierno de los Estados Unidos. Trataban de plantear rutas de actuación alternativas y sus resultados posibles en diferentes contextos, con el fin de facilitar la toma de decisiones al establecer las posibles

consecuencias de éstas. La construcción de escenarios es un método valioso de análisis y proyección de la realidad, en la medida en que ayuda a estudiar los problemas críticos y a prever sus posibles desenlaces; es parte fundamental de todo ejercicio prospectivo, ya que parte del supuesto de que un fenómeno determinado puede comportarse en el futuro de múltiples formas, concibiendo el futuro como múltiple y alternativo, más que como único e inexorable.

Una de las principales dificultades de la construcción de escenarios estriba en su carácter no neutro, pues influyen las ideas, valores y visiones de sus creadores en la concepción de los imaginarios, por lo que se pueden presentar opciones tanto conservadoras como reformistas y radicales que son mutuamente excluyentes. En cualquier caso, lo importante es reducir la incertidumbre al tener un referente común, válido y probado acerca de cuáles son las estrategias más indicadas en cada situación. Los escenarios se pueden establecer a partir del contraste de dos variables o conjunto de variables que pueden condicionar el logro de un objetivo. El contraste se produce con la combinación de que ambas variables (o conjuntos de variables) se presenten positiva o negativamente (véase la figura 12.13).

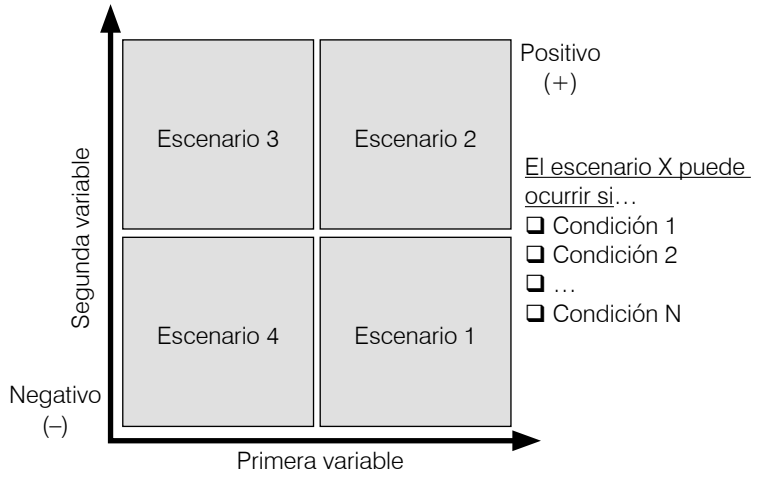


Figura 12.13 Visión personal prospectiva.

Los cuatro escenarios posibles son los siguientes:

ESCENARIO 1. Ocurre la primera variable positivamente (+)
la segunda variable negativamente (-)

ESCENARIO 2. Ocurre la primera variable positivamente (+)
la segunda variable positivamente (+)

ESCENARIO 3. Ocurre la primera variable negativamente (-)
la segunda variable positivamente (+)

ESCENARIO 4. Ocurre la primera variable negativamente (-)
la segunda variable negativamente (-)

Estos son escenarios alternos al escenario probable. Se deben diseñar asumiendo que se están realizando dichas conjeturas y preguntarse qué condiciones tuvieron que haberse dado para que ocurriese cada uno de ellos. Es importante tener en cuenta los conflictos y alianzas de los actores involucrados.

Así para que el escenario N ocurra, se deben presentar las condiciones…

- condición 1
- condición 2
- condición N

Es necesario señalar también las consecuencias que tendría la ocurrencia de tal escenario.

Por otro lado, para que el discurso de condiciones y consecuencias sea válido, debe ser:

- Coherente
- Pertinente
- Transparente
- Verosímil

Escenarios

¿Cómo afectaría la forma de tomar decisiones si existiera un oráculo al que se le consultara de qué manera exacta cambiará el mercado alrededor de nuestras organizaciones?

A medida que se incrementa la incertidumbre en el entorno, cada vez se hace más complicado y riesgoso hacer una predicción futura. Para entenderlo, basta con leer algunas predicciones que se hicieron en el pasado:

- "Las personas bien informadas saben que es imposible transmitir la voz por medio de ondas; y que si fuera posible, no tendría ningún valor práctico". Editorial, *The Boston Post*, 1865.
- "El fonógrafo no tiene valor comercial". Thomas Edison, 1880.
- "Creo que existe mercado para unas cinco computadoras". Thomas J. Watson, presidente de IBM, 1943.
- "Para el año 2000, las máquinas van a producir tanto, que cada uno en los Estados Unidos será, en efecto, independiente y rico. Con beneficios de gobierno, aun las familias que no trabajen tendrán un ingreso anual de US $30,000 a 40,000 de 1966". Revista *Time*, 1966.

(*continúa*)

(*continuación*)

- "No hay ninguna razón para que los individuos tengan una computadora en su casa". Ken Olsen, presidente de Digital Equipment Corporation (DEC), 1977.
- Pronóstico interno de ventas de PCs para 1980: 250,000. IBM, 1979. Ventas reales de PCs en el 1980: más de 25,000,000 (aquí fue donde Microsoft forjó su imperio).
- "64 k bytes deberían ser suficientes para todo el mundo" Bill Gates, 1981.
- "Cualquiera que piense que el Congreso Nacional Africano va a gobernar Sudáfrica, está viviendo en Cloud Cukoo Land (en tierra de locos)". Margaret Thatcher, 1987.

Una herramienta que emplea la planeación estratégica que se potencializa con la planeación prospectiva es el uso de escenarios. Los escenarios son el planteamiento de futuros múltiples, posibles y plausibles de cómo puede evolucionar en el futuro el entorno general o global. No son predicciones sino relatos alternativos y retadores, creíbles y relevantes que nos permiten explorar las respuestas a la pregunta de ¿qué pasaría si…?.

La planeación por escenarios es una de las tres escuelas del pensamiento estratégico moderno:

- Racionalista: buscar la estrategia óptima. Planteada por Michael Porter (Competitive Strategy).
- Evolucionista: que sostiene que la estrategia emerge, puede ser entendida sólo en retrospectiva. Establecida por Henry Mintzberg (The Rise and Fall of Strategic Planning).
- Procesalista: intermedia entre las dos escuelas, Planeación por escenarios. Metodología diseñada por Pierre Wack para la Royal Dutch/Shell Company (The Gentle Art of Re-perceiving).

El objetivo de la construcción de escenarios no es acertar a los acontecimientos futuros, sino subrayar las fuerzas a gran escala que impulsan el futuro en diferentes direcciones. El propósito real de la planificación estratégica no es predecir el futuro, intentando "acertarle", sino cambiar los modelos mentales de quienes tienen que tomar las decisiones importantes ensanchando sus percepciones y re-enmarcando sus perspectivas.

Un conjunto de escenarios facilita un ambiente de aprendizaje en que los directivos pueden explorar las fuerzas del entorno, mejorar la comprensión de las dinámicas que conforman el futuro y poder así evaluar las opciones estratégicas para preparar la toma de decisiones. Al examinar las fuerzas a largo plazo que normalmente se dejan fuera del abanico de preocupaciones diarias, se pueden contemplar futuros alternativos que conllevan peligros ocultos.

La planificación por escenarios parte de un enfoque alternativo. En lugar de determinar el futuro más probable (previsiones) contempla un abanico de diversos futuros plausibles (generalmente tres o cuatro por razones prácticas, porque conceptualmente el número de futuros posibles es ilimitado).

El objetivo es preparar a los tomadores de decisiones para un amplio abanico de eventualidades, para que idealmente sean capaces de interpretar como asuntos normales lo que otros ven como crisis; y desarrollar políticas mejor adaptadas a los entornos empresariales que las de los competidores.

12.8 Aplicaciones de la prospectiva

Nivel personal: plan de vida

Una de las aplicaciones más interesantes de la prospectiva es aquella que tiene que ver con el nivel personal, como se muestra en la figura 12.14. Es común que los individuos se planteen expectativas a cinco, diez o más años acerca de su vida. Sin embargo, en muchos casos sólo se quedan en eso, en tanto no se establezcan los caminos a seguir ni las acciones en el presente para lograrlo.

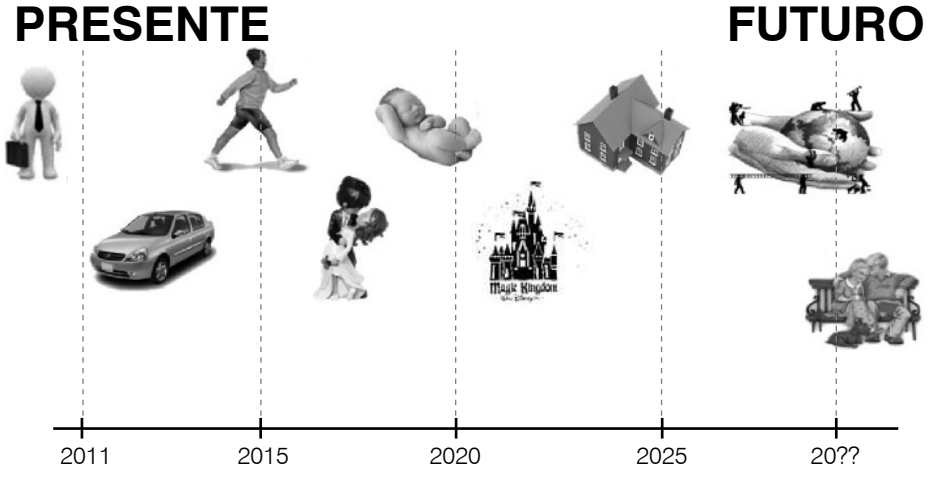


Figura 12.14 Visión personal prospectiva.

Hoy toma mayor relevancia la planeación personal prospectiva, dado que las nuevas generaciones enfrentan retos que las anteriores generaciones no tenían. Un ejemplo claro de esta situación son los sistemas de pensiones y los programas de ahorro para el retiro. Los gobiernos de muchos países están encarando la quiebra de modelos económicos que desafortunadamente no contemplaron adecuadamente el incremento de la expectativa de vida, así como los crecimientos inflacionarios. Lo que depara a algunas generaciones es la imposibilidad de mantener sus niveles de vida y la incertidumbre de una vejez llena de carencias, a menos que se tomen las medidas pertinentes en el presente; muchas personas con edades de 50 a 60 años lo único que lamentan es no haber comenzando a ahorrar a más temprana edad, nunca es demasiado temprano para comenzar a

ahorrar para el retiro. El gobierno no se hará cargo de usted llegado el momento del retiro, planee su futuro para vivir tranquilo y con el nivel de vida deseado: hay que leer, escuchar y aprender sobre finanzas personales, inversiones y estrategias.

Planeación prospectiva en el ámbito personal

Aplicando la metodología prospectiva a nivel personal, se puede visualizar un futuro posible, así como tangible, partiendo del principio prospectivo de que en todo suceso interviene la voluntad del hombre, no como una consecuencia inalienable del destino (algo escrito y sin ningún poder sobre éste), sino como una expresión de su libre albedrío.

Metodología propuesta

1. Definir el aspecto de la vida a plantear y un objetivo específico. Por ejemplo, en el aspecto profesional, si se es estudiante, el objetivo sería graduarse en una carrera profesional; si ya se es profesionista, el objetivo tal vez sería buscar una promoción o ascenso. Lo mismo aplicaría si se quiere planear el crecimiento y desarrollo de un hijo (figura 12.15), en el aspecto familiar. La pregunta a responder sería:
 - ¿qué quiero lograr?
2. Estudio de las potencialidades para alcanzar ese aspecto de la vida a través una revisión histórica, su evolución (análisis retrospectivo). En otras palabras, equivale responder a la pregunta:
 - ¿Quién soy?
3. Análisis de las capacidades actuales para logar el objetivo (fortalezas y debilidades) de los flujos de entrada y salida del sistema considerando su entorno, sus mecanismos de control y los factores de cambio presente en la dinámica del mismo (análisis coyuntural). Tiene que ver con contestar a la pregunta:
 - ¿Con qué cuento para lograrlo?
4. Diseño los escenarios alternativos (prospectiva). Se seleccionan las variables (o conjunto de variables) a comparar con lo cual se definirán los escenarios alternos al tendencial, incluyendo el futurible. Esta fase equivale a la pregunta:
 - ¿Qué se requiere para lograrlo?
5. Descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro (planeación estratégica, táctica y operativa). Una vez escogido el futurible, se deberán definir las tareas, actividades, esfuerzos y estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el objetivo.

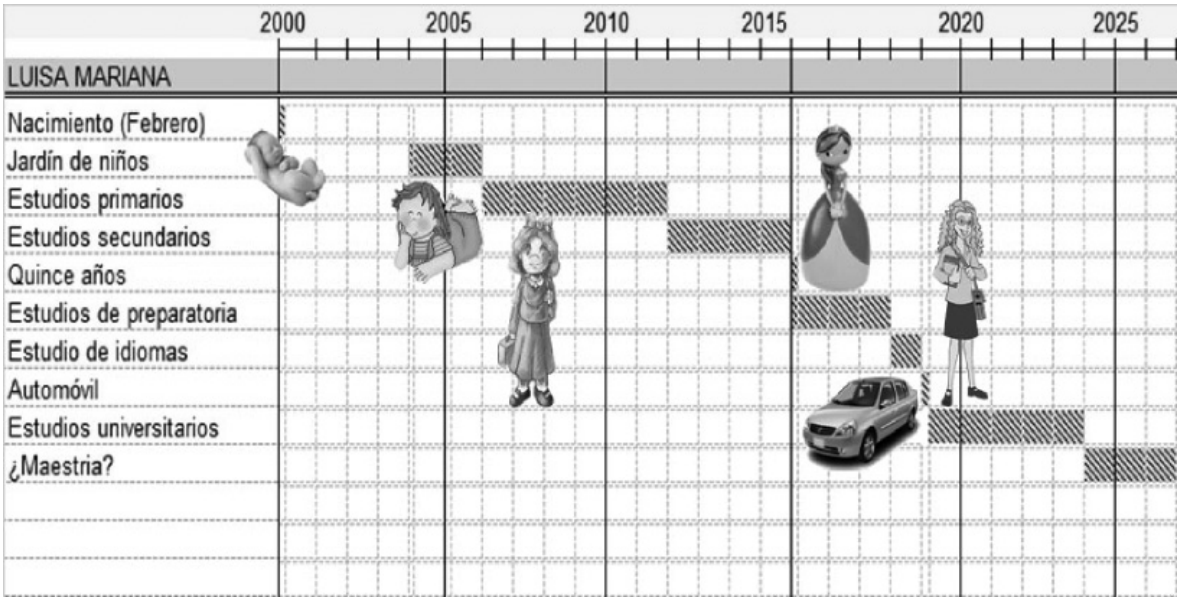


Figura 12.15 Planeación prospectiva del crecimiento y desarrollo de un hijo.

Ejemplo: Ahorro para el retiro (jubilación, pensión o fondo de ahorro)

En definitiva el bienestar futuro es responsabilidad personal. Como ejemplo planteemos el retiro del ámbito laboral; sabemos que es necesario controlar lo que pueda controlar:

- Gastos
- Inversiones
- Reservas
- Disponibilidad actual real
- Ahorro constante y automático

Considere

- El 87% de las personas de 40 años de edad llegarán con vida a la edad de 65
- Una persona de 65 años de edad vive en promedio hasta los 83

Proyecte

- Ser dueño de su casa, esto permitirá crear un patrimonio y no vivir pagando alquileres (es una inversión rentable).
- Edad efectiva para su retiro

- Disponibilidad económica total
- Ahorro constante y automático: realice o contrate un plan de ahorro para el retiro de una suma fija de dinero, la cual se irá capitalizando día a día para obtener una renta vitalicia
- Donde sea posible, comprar e invertir en seguros de retiro: vida, gastos médicos, discapacidad

Con base en lo anterior emplee la prospectiva para este ejemplo:

1. Definir el aspecto de la vida a planear y un objetivo específico

- Es necesario crear un patrimonio que le permita vivir durante 18 años sin trabajar (expectativa de vida), considerando una inversión con enfoque hacia la preservación de la riqueza, tomando menos riesgo y más garantía
- Recibir como renta $1,000 mensuales

2. Estudio de las potencialidades para alcanzar ese aspecto de la vida

- ¿De qué tamaño debe ser este patrimonio?

Tabla 12.9 Escenarios de interés anual si desea recibir $1,000 mensuales.

Escenario de interés anual	Cantidad
Sin intereses	$216,000
2	$181,847
4	$155,183
6	$134,116

3. Análisis de las capacidades actuales para logar el objetivo económico financieros para el desarrollo de la matriz de fortalezas y debilidades

a) Revisar los siguientes aspectos financieros y hacer las preguntas adecuadas:

- ¿Cuál fue el ingreso total durante el último año?
- ¿Cuál fue el ingreso variable durante el último año?
- ¿Cuál fue el gasto?
- ¿Qué se hizo con el ingreso variable: fondo de ahorro, aguinaldo, etc.?
- ¿Cuáles son los gastos fijos: aquellos que no se puede recortar y que son indispensables?
- ¿Qué porcentaje de ingreso mensual neto representan esos gastos fijos?

- ¿Cómo está nuestro flujo de efectivo?
- ¿Hubo algún mes en que se gastó más de lo que se ganó?
- ¿Cómo son los pasivos?
- ¿Tengo deudas? ¿Qué voy a hacer para salir de ellas?
- ¿Cuánto ahorré para mis distintas metas?
- ¿Pude ahorrar dinero?
- ¿Cumplí mi plan?
- ¿Existe una nueva necesidad?
- ¿Tengo algún nuevo proyecto?
- ¿Hay alguna forma en la que pueda incrementar rápidamente mis ingresos?

b) A continuación se muestra una tabla para concentrar los elementos mínimos que debe contener un análisis FODA personal

Tabla 12.10 Elementos mínimos que debe contener un análisis FODA personal.

Principales habilidades, talentos, capacidades, recursos y fuerzas positivas de acuerdo con cada área	Principales debilidades, limitaciones, incapacidades y errores de acuerdo con cada área
• Económico financieros	• Económico financieros
• Emocionales	• Emocionales
• Espirituales	• Espirituales
• Físicos	• Físicos
• Intelectuales	• Intelectuales
• Sociales	• Sociales



Materiales adicionales en la Web

Podrá descargar la macro en Excel:

- Plan financiero personal

Con esta herramienta podrá realizar su análisis financiero personal y emplearlo para realizar su plan de vida entre otras proyecciones financieras.

c) Con estas respuestas y los datos obtenidos se realiza su análisis FODA en que incluya las finanzas personales

Ejemplo de un análisis FODA personal

Fortalezas	Oportunidades
• Creativo • Empático • Manejo de diversos idiomas • Manejo de TIC • Respetuoso • Trabajador • **Incluir Fortalezas Financieras**	• Capacitación y profesionalización en el área • Creación de nuevos mercados • Opciones de la vida laboral que pueden aprovecharse: ° aumento de sueldo ° desarrollo de una carrera laboral dentro de la misma organización ° desarrollar una carrera laboral en un ámbito u organización diferentes • Recibir una herencia • **Incluir Oportunidades Financieras**
Debilidades: todas las debilidades pueden y deben superarse.	**Amenazas: requiere un examen atento y lúcido del entorno:**
• Distraído • Impuntual • Inseguro de habilidades y capacidades ° debilidades de carácter que impiden el desarrollo profesional ° mal genio ° timidez ° desorganización • **Incluir Debilidades Financieras**	• Escasas oportunidades de conseguir un trabajo adecuadamente remunerado • Pérdida del empleo •¿Qué puede afectarle en el futuro próximo? • Cambios en el entorno que puedan suceder y que le perjudiquen ° Cambio tecnológico ° Fusión de empresas, que a la larga puede dejarle sin trabajo • **Incluir Amenazas Financieras**

El resultado de su matriz FODA le permite tener una mejor idea de la situación actual y de cómo llegar a su meta, al localizar los aspectos que puede desarrollar y fortalecer, así como aquellos que es necesario mejorar, cambiar o dejar de hacer:

- ¿Qué cosas puede cambiar, que haría un impacto significativo en las finanzas personales?
- ¿En qué tendrá que enfocarse para construir su fondo para el retiro?
- ¿Para qué tiene facilidad?
- ¿Cuáles son sus cualidades sobresalientes?
- ¿Con qué competencias cuenta?

4. Diseño los escenarios alternativos

¿Cuánto tendría que ahorrar cada año?

Tabla 12.11 Considerando $100,000 a la edad de 65 años

Escenario de edad actual en años	Ahorro anual
30	1,700
35	2,200
40	2,800
45	3,800
50	6,000

5. Descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro

Planeación estratégica, táctica y operativa. Una vez escogido el futurible, se deberán definir las tareas, actividades, esfuerzos y estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el objetivo.



Actividades complementarias

Emplee sus habilidades adquiridas a través del estudio de este libro y desarrolle su planeación:

- Estratégica
- Táctica
- Operativa

Defina las tareas, actividades, esfuerzos y estrategias de corto, mediano y largo plazo para alcanzar el objetivo: retirarse con una pensión vitalicia, documente su trabajo y compártalo en el foro de su grupo.



Materiales adicionales en la Web

En la Web podrá consultar:

- https://www.ingtunumero.com.mx

Útil para realizar sus planes financieros personales

Actividades complementarias

Desarrolle la planeación prospectiva para su retiro a la edad de 65 años, considere su edad actual como inicio y que desea una renta mensual de $ 3 000.00.

Calcule:

- el importe de su fondo inicial, para que con un interés del 6% logre la renta de $ 3 000.00
- ahorro mensual necesario para conseguir su fondo inicial
- el ingreso necesario para mantener (y en su caso mejorar) su nivel de vida actual, descontando el ahorro para conseguir su fondo inicial y realizar proyectos:
 - anual: viaje
 - mediano plazo: boda, graduación, estudios de posgrado
 - largo plazo: compra de su vivienda.

Para lo anterior, emplee la macro Plan financiero personal.

Haga:

- revisión y prospección de sus finanzas
- concentrado de escenarios
- concentrado de eventos
- su propuesta de planeación financiera

Documéntelo e inicie su proyecto más importante de aquellos que ha prospectado

Otras aplicaciones de planeación prospectiva en el ámbito personal

Se puede trabajar con diferentes aspectos de la vida (familiar, profesional, espiritual y salud), planteando las posibilidades sobre la base de los recursos y el esfuerzo particular. Incluso es posible colocarlo en la puerta del clóset para tenerlo como referencia. Por ejemplo, en muchos países de Latinoamérica las bodas, graduaciones y el cumpleaños número 15 de una hija, representan un momento muy importante en la vida de las familias, cuyos festejos que se realizan normalmente en forma de una fiesta y/o un viaje.

La planeación prospectiva implica cuantificar el gasto a futuro de realizar el evento y las variables que pueden intervenir condicionándolo. Hablando exclusivamente de gastos, es necesario identificar el monto mensual que habrá que ahorrar disciplinadamente para juntar la cantidad requerida en su momento, lo que implica validar la potencialidad de los ingresos actuales, su aseguramiento y, si es necesario, analizar la posibilidad de otras fuentes de ingreso. De ahí la importancia de hacer el estudio lo antes posible.

Otro ejemplo, planteando diferentes escenarios, sería la posibilidad de inscribir a un hijo en la universidad (figura 12.16). Resulta obvio que los posibles escenarios dependen mucho del horizonte de planeación: mientras menos años falten para el evento, algunas alternativas serán más limitadas.

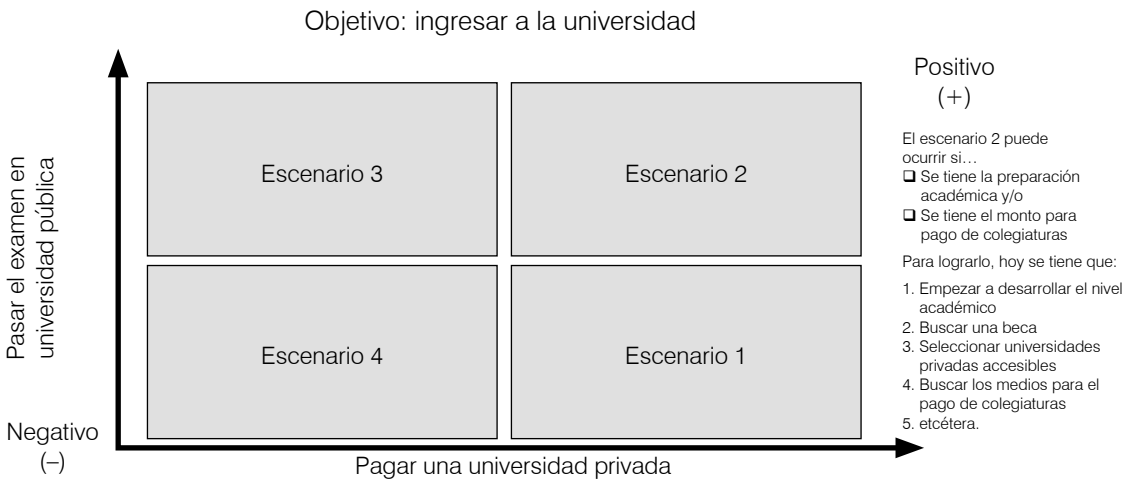


Figura 12.16 Planeación prospectiva para el ingreso a la universidad.

Nivel sectorial: planeación estratégica en sectores productivos

Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado o territorio. A nivel productivo, se distinguen:

1. El sector primario o agropecuario, formado por las actividades relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados, usualmente utilizados como materia prima. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca.
2. El sector secundario, que implica la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector: siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático, etcétera.
3. El sector terciario o de servicios, que engloba todas aquellas actividades que no producen bienes materiales en forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hotelería, ocio, cultura, espectáculos, etcétera.

La mayor parte de los análisis económicos actuales pueden considerarse como sectoriales y representan una pieza fundamental en la planeación del crecimiento de una nación. El estudio sectorial en la economía implica familiarizarse con las fuentes de información más relevantes y significativas en tres niveles: el macroeconómico; el geográfico, tomando como referencia la división territorial, y la cadena productiva propia del sector. Cada uno de los sectores tiene hacia su interior un desarrollo e importancia diferenciada.

El estudio prospectivo reviste especial importancia en el análisis sectorial debido a que no se trata del posicionamiento de una organización en un mercado determinado, sino de la economía de una nación dentro del marco global, involucrando la necesidad de acciones del estado en conjunto con sus integrantes.

Los escenarios diseñados para los diferentes sectores incluyen la construcción de un marco prospectivo que permita prever las posibles acciones estratégicas a realizar bajo tres escenarios: optimista, tendencial y pesimista. El escenario optimista se caracteriza por incrementos en la producción y ventas, principalmente derivado de las mayores oportunidades que ofrece el mercado global. En el escenario tendencial se mantienen los mismos niveles de decrecimiento en ventas, producción y exportaciones, lo que implica el riesgo de que el sector sea desplazado del mercado nacional y de otros mercados en los que no se puedan satisfacer los requerimientos de los clientes en términos de diseño, diversificación, soluciones integrales y pronta respuesta. Finalmente, el escenario pesimista enfatiza las principales debilidades del sector, caracterizadas por poseer tecnología obsoleta, baja productividad, desintegración con empresas de la cadena productiva, altos costos de producción, baja en ventas por la alta competencia con productos importados de bajo precio, entre otros. El escenario pesimista nos muestra la agudización de los efectos que tiene la continua y persistente pérdida de competitividad de las empresas en el sector.

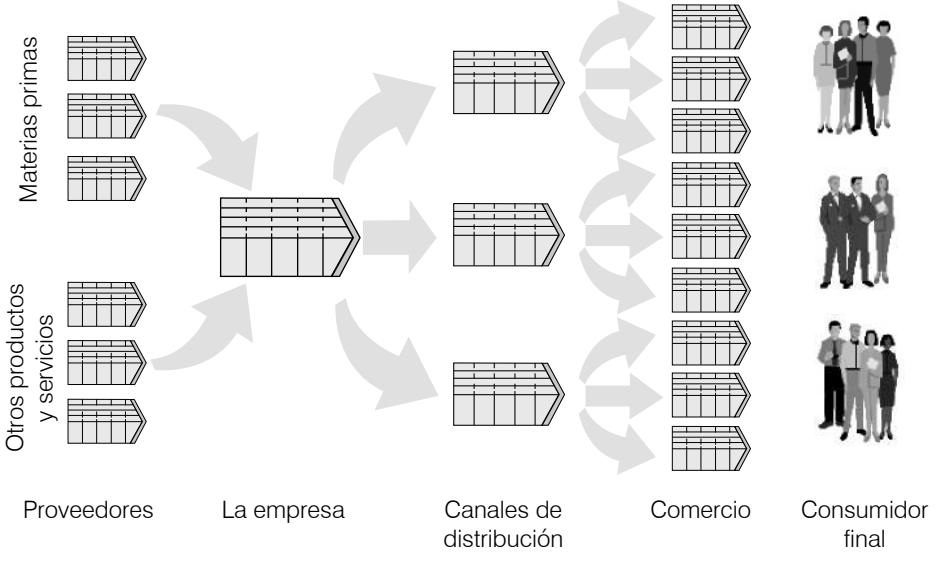


Figura 12.17. Cadena productiva.

En los estudios prospectivos sectoriales interviene principalmente el análisis de la cadena productiva, como muestra la figura 12.17. La cadena productiva es la estructura de relaciones entre distintas unidades económicas para la elaboración de un bien o la entrega de un servicio, operando dentro de una economía de mercado. Los eslabones se articulan a partir del análisis de las unidades de producción por ramas o clases de actividad. El análisis de la cadena productiva del sector permite determinar cómo interactúan los diversos eslabones que la conforman, así como identificar la situación actual de cada eslabón en términos de las ventajas competitivas que poseen.

En la figura 12.18 se aprecia el análisis prospectivo que permite identificar los factores conductores que inciden en la competitividad del sector, divididos en cuatro categorías fundamentales:

1. Factores endógenos a las empresas (y por lo tanto susceptibles de ser modificados por acciones internas). Éstos incluyen: capacidad empresarial (visión, habilidades y perspectiva de los empresarios del sector), tecnología utilizada, la antigüedad u obsolescencia de su infraestructura, tamaño de las empresas y habilidad de la fuerza laboral.

2. Factores específicos al sector. Se consideran el costo de los insumos, el marco regulatorio, las condiciones de mercado, la estructura y organización del sector, los subsidios y transferencias, centros de investigación y asistencia técnica y disponibilidad de financiamiento,
3. Factores específicos a la región. Se deben tomar en cuenta la sustentabilidad del mercado, la infraestructura gubernamental, inspección y vigilancia de las operaciones comerciales y restricciones ecológicas.
4. Factores comunes al país. Se debe considerar la competitividad de las empresas dentro del sector comparado con otros países, disponibilidad de recursos nacionales, tratados y acuerdos internacionales, tendencias en la demanda mundial, embargos comerciales o prácticas desleales.



Figura 12.18 Factores conductores del sector.

Como ejemplo, en el año 2005 se realizó una serie de estudios prospectivos por el Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México, cuyo objetivo fue analizar y crear lineamientos estratégicos para diferentes sectores industriales de México. La tabla 12.12 muestra el resultado del estudio del sector pesquero mundial y la tabla 12.13 el resultado del estudio del sector pesquero mexicano.



Materiales adicionales en la Web

En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- Estudio sectorial del sector pesquero mexicano (Patlán, 2010)



Materiales adicionales en la Web

Busque en la Web estudios prospectivos sectoriales y empresariales, se sugiere la página del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Tabla 12.12 Escenarios prospectivos del sector pesquero mundial

Escenarios del sector pesquero mundial			
Variables	**Pesimista**	**Tendencial**	**Optimista**
Situación de las pesquerías	Se incrementa de manera dramática el deterioro y la sustentabilidad de las pesquerías en diversas partes del mundo. En algunas especies se presentan colapsos por insuficientes recursos disponibles tanto para su captura como para su reproducción.	Las pesquerías en el ámbito mundial continúan con la tendencia actual de deterioro. Los esfuerzos por lograr la sustentabilidad están presentes principalmente en países desarrollados	Existe una recuperación de pesquerías altamente explotadas o sobreexplotadas, derivados de las políticas pesqueras hechas por diversos países.
Ordenamiento pesquero	En los países en desarrollo no logra consolidarse una política. Existe el peligro de problemas sociales para controlar y limitar el esfuerzo pesquero.	Las políticas continúan aplicándose de acuerdo con lo señalado en la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible efectuada en 2002. Se fomenta una cultura de pesca responsable y se aplican los códigos de conducta respectivos.	Incremento en el número de países que realizan la práctica responsable de la pesca y cuentan con sistemas más eficaces de ordenamiento y sustentabilidad pesquera en el mediano y largo plazo.
Producción pesquera mundial	El deterioro de las pesquerías y la falta de políticas adecuadas generan una reducción ubicando a la producción pesquera mundial en un nivel de 107 millones de toneladas en 2010.	La producción pesquera mundial continúa con una tasa anual del 2.7% anual.	Se estiman incrementos en la producción pesquera mundial, ubicándose en 159 millones de toneladas en 2010 y 172 millones de toneladas en 2015.
Demanda mundial de productos pesqueros	Existe una contracción en la demanda de productos pesqueros. El consumo per cápita de alimentos de origen marino es inferior a los 17.0 Kg.	La demanda mundial de productos pesqueros continúa a una tasa anual del 18.0%. El consumo per cápita de alimentos de origen marino se mantiene constante.	Incremento en la demanda de productos pesqueros en los países en desarrollo como resultado tanto del crecimiento de la población como de la diversificación de productos y la publicidad. En los países desarrollados se incrementa la demanda, derivado principalmente del incremento poblacional. El consumo per cápita se incrementa por encima de los 17.0 Kg.
Ordenamiento pesquero	La industria pesquera de muchos países no está desarrollando un tipo de respuesta para adaptarse a los pronósticos que estiman una disminución de recursos pesqueros derivado de la sobreexplotación y la baja sustentabilidad.	Las prácticas de ordenamiento pesquero continúan efectuándose como hasta ahora. Realmente existirán medidas importantes cuando la disminución de recursos pesqueros ponga en riesgo la rentabilidad de muchas empresas.	Los sistemas de ordenamiento pesquero son más competentes y logran predecir los cambios existentes en las capturas.
Comercialización y precios de productos pesqueros	En los países en desarrollo no se generan nuevas opciones de productos pesqueros diversificados o de mayor valor agregado. Existen incrementos de los precios reales de los productos pesqueros del 3.0% y 3.2% anual para 2010 y 2015.	La producción y comercialización de productos con mayor diversificación y valor agregado se genera principalmente en países desarrollados derivado de la demanda de los consumidores. Los precios de los productos pesqueros continúa estable.	En los países desarrollados existe un incremento en la diversificación de productos pesqueros con incremento en el valor agregado, que efectúan también los países en desarrollo. Incremento de la comercialización del pescado vivo. El camarón continúa siendo el principal producto del comercio internacional de productos pesqueros. Existe una disminución de los precios de los productos pesqueros.
Comercialización y precios de productos pesqueros	En los países en desarrollo no se generan nuevas opciones de productos pesqueros diversificados o de mayor valor agregado. Existen incrementos de los precios reales de los productos pesqueros del 3.0% y 3.2% anual para 2010 y 2015.	La producción y comercialización de productos con mayor diversificación y valor agregado se genera principalmente en países desarrollados derivado de la demanda de los consumidores. Los precios de los productos pesqueros continúa estable.	En los países desarrollados existe un incremento en la diversificación de productos pesqueros con incremento en el valor agregado, que efectúan también los países en desarrollo. Incremento de la comercialización del pescado vivo. El camarón continúa siendo el principal producto del comercio internacional de productos pesqueros. Existe una disminución de los precios de los productos pesqueros.
Capacidad y esfuerzo pesquero	La liberalización está limitada a un determinado número de productos pesqueros. Este proceso no incide negativamente en la demanda internacional.	Se mantiene un proceso de liberalización progresivo sin incrementos importantes en la demanda internacional y las exportaciones.	El incremento en la liberalización de recursos pesqueros incrementará la demanda internacional y por lo tanto se incrementen las exportaciones. Se incrementa la importación de productos más baratos o de bajo precio, que podrán abastecer países que logren economías de escala.

Fuente: Patlán, 2010.

Tabla 12.13 Escenarios prospectivos del sector pesquero mexicano

Escenarios del sector pesquero mexicano			
Variables	**Pesimista**	**Tendencial**	**Optimista**
Situación de las pesquerías y ordenamiento pesquero	Disminución de sustentabilidad debido al incremento de la pesca ilegal y la falta de medidas para limitar el acceso a la captura de recursos. En algunas especies hay una dramática caída en los volúmenes capturados en el corto plazo. El ordenamiento pesquero no logra consolidar sus estrategias y políticas poniendo en riesgo la situación de sustentabilidad pesquera del país.	Las pesquerías mantienen su situación actual y en algunas especies se corre el riesgo de que en el mediano y largo plazos los recursos disminuyan considerablemente. El ordenamiento pesquero no logra consolidar sus políticas y los niveles de captura continúan disminuyendo, sobre todo en las especies al límite de sustentabilidad. Se mantiene la pesca ilegal con la captura en zonas prohibidas sin los respectivos trámites y permisos de autorización.	Las diversas propuestas de vedas y control del esfuerzo pesquero propicia en el mediano y largo plazos un control programado de la sustentabilidad de las pesquerías del país. Las políticas de ordenamiento pesquero contribuyen a la sustentabilidad programada en forma tal que se mantienen los niveles de producción esperados. Los esfuerzos de inspección y vigilancia propician una reducción importante de la pesca ilegal en diversas zonas del país.
Inspección y vigilancia	Las medidas de inspección y vigilancia y las medidas para controlar la pesca ilegal (embarcaciones, artes de pesca) son mínimas, lo que agudiza la crítica situación del sector, particularmente de muchas empresas pesqueras.	Las medidas de inspección y vigilancia realizadas por las autoridades respectivas mantienen la misma tendencia descendente. Continúan incrementándose el número de embarcaciones pesqueras ilegales.	Se incrementan las medidas de inspección y vigilancia por las diversas instancias responsables, disminuyendo grandemente los altos niveles de pesca ilegal y artes de pesca prohibidas. Las medidas contribuyen a mejorar la sustentabilidad asegurando la rentabilidad y permanencia de empresas pesqueras.
Producción pesquera nacional	Reducción importante en la producción nacional, consecuencia de la falta de políticas adecuadas, la falta de inspección y vigilancia y el deterioro de las pesquerías por la tendencia creciente de la pesca ilegal. La tasa de crecimiento de la producción pesquera es negativa.	La producción pesquera nacional presenta una tasa de crecimiento positiva del 5% como resultado de las medidas implementadas de ordenamiento pesquero e inspección y vigilancia.	Se caracteriza por un incremento en la producción como resultado de las medidas implementadas: reducción de la flota pesquera, control de la pesca ilegal, incremento de las actividades de inspección y vigilancia, etcétera. La tasa anual de crecimiento de la producción pesquera rebasa el 5% anual
Demanda y consumo de productos pesqueros	La disminución en la demanda y consumo debido a la falta de promoción, altos precios y falta de diversificación en las presentaciones. El consumo per cápita disminuye y se ubica por debajo 12.2 kg.	Continúa la demanda y consumo de productos de bajo nivel agregado. Existen productos diversificados que atiendan las necesidades y abren nuevos nichos de mercado. El consumo per cápita se mantiene en 12.2 kg.	Existe un incremento en la demanda de productos pesqueros debido a una reducción de precios, la promoción, la generación de productos con mayor valor agregado, etc. El consumo per cápita rebasa los 12.2 kg.
Capacidad y esfuerzo pesquero	La falta de reglamentos provoca un incremento dramático en la capacidad y el esfuerzo pesquero. Incrementan las embarcaciones ilegales. Esto contribuye a la generación de pesquerías menos sustentables, en deterioro y alto riesgo no sólo para su captura sino para su sustentabilidad.	Se mantienen las tendencias: continúa el incremento de la pesca ilegal. Existen medidas para controlar el esfuerzo pesquero, únicamente para determinadas pesquerías como es el caso del camarón. Hay programas voluntarios para reducir el esfuerzo pesquero llegando a la sustentabilidad esperada.	Control programado para la eliminar embarcaciones deterioradas y antiguas, así como incremento en la construcción de las mismas. Se combate la pesca ilegal y mejora el control del esfuerzo pesquero

Comercialización	Aumento en el número de intermediarios de productos pesqueros, lo que incrementa el precio de los productos para el mercado nacional e internacional. La falta de productos diversificados genera una pérdida de mercado y la oportunidad de comercialización para un reducido número de empresas visionarias mexicana y para muchas empresas extranjeras que han avanzado en esta materia.	Los esquemas de comercialización en el mercado nacional continúan como hasta ahora. El intermediarismo incrementa los precios de los productos sin que los productores primarios obtengan mayores beneficios. No existen en el mercado opciones de productos diversificados con mayor valor agregado para atender los gustos y preferencias de los consumidores	Se realiza una eliminación notoria del intermediarismo existente en nuestro país para comercializar productos pesqueros. La comercialización de productos pesqueros es una actividad realizada cada vez más por las mismas empresas pesqueras, principalmente de mayor tamaño. La generación de productos de mayor valor agregado ofrece oportunidades de mercado para muchas empresas mexicanas.
Exportaciones	La contracción en los niveles de producción nacional genera una reducción importante en las exportaciones de productos pesqueros. Este desequilibrio propicia el incremento de importaciones. México se ubica dentro de los 40 principales países exportadores de productos pesqueros.	Las exportaciones pesqueras nacionales continúan con una tasa anual de crecimiento negativo. México continúa ubicándose dentro de los 30 principales países exportadores de productos pesqueros	Los incrementos en la producción pesquera nacional posibilitan que muchas empresas nacionales incrementen sus volúmenes de exportación y que dichos productos mantengan altos niveles de calidad. La producción mundial de nuestro país lo coloca entre los primeros 20 países exportadores del mundo.
Precios	El incremento notable de los precios mantiene una tendencia creciente, lo que acentúa la contracción de la demanda y la pérdida de rentabilidad de muchas empresas.	Los precios de los productos mantienen una tendencia creciente hasta en tanto continúen los mismos esquemas de comercialización de los productos pesqueros, la falta productos diversificados y de mayor valor agregado.	Existen disminuciones a los precios de los productos pesqueros, derivados de la eficiencia y las economías de escala de muchas empresas y de la baja internacional de dichos precios. El incremento de la producción nacional contribuye a la reducción en los precios de los productos pesqueros.

Fuente: Patlán, 2010

Como resultado del análisis de escenarios, y de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tabla 12.14) se concluyeron propuestas estratégicas para el desarrollo del sector pesquero mexicano, las cuales se describen a continuación:

- Estrategia de ordenamiento de la capacidad pesquera
- Estrategia de ordenamiento pesquero efectivo
- Estrategia de desarrollo sustentable de los recursos pesqueros y acuícolas
- Estrategia de ordenamiento de la capacidad pesquera
- Modernización de la flota pesquera y artes de pesca
- Incorporación de valor agregado a los productos pesqueros
- Desarrollo del mercado nacional
- Reducción y eliminación de la pesca ilegal
- Desarrollo del mercado internacional
- Estrategia de integración vertical y generación de economías de escala

Tabla 12.14 FODA del sector pesquero mexicano

Fortalezas	Debilidades
• Los recursos pesqueros de México, con 11,500 km de litorales y cerca de 3 millones de kilómetros cuadrados de zona económica exclusiva. • El capital humano del sector pesquero, con experiencia en la captura. • La flota atunera mexicana, que ocupa el primer lugar en equipamiento tecnológico en América Latina.	• Incumplimiento del ordenamiento pesquero (artes de pesca prohibida, pesca sin permiso, violación de vedas). • Falta de inspección y vigilancia. • Incremento en el precio de insumos clave, tal como el diesel. • Sobrecapitalización en la explotación del camarón en el Golfo de México. • Dificultad de acceso al financiamiento. • Excesiva intermediación. • Excesiva centralización • Falta de coordinación institucional. • Incertidumbre en el sector que dificulta la planeación a largo plazo. • Mantenimiento inadecuado de embarcaciones.
Oportunidades	**Amenazas**
• Reforzar la implementación de un verdadero ordenamiento pesquero. • Diversificación de productos. • Desarrollo del mercado interno. • Reconversión tecnológica y renovación de la flota pesquera. • Incrementar la eficiencia a través de mejores estrategias de captura y con la integración vertical. • Explorar nuevos nichos de mercado para productos con mayor valor agregado. • Realizar estudios y proyectos productivos para alentar una pesca sustentable. • Trabajar en la eliminación de las barreras al comercio del atún. • Explorar las sinergias entre la pesca comercial y la pesca deportiva.	• Reducción del precio del camarón. • Prácticas desleales de comercio (dumping de productos asiáticos y embargo americano al atún mexicano). • Posibilidad de medidas antidumping al camarón mexicano. • Embargo al camarón mexicano. • Deterioro ambiental por actividades productivas que afecten las pesquerías. • Aumento en la pesca ilegal. • Crecimiento de la pesca ribereña al capturar fauna en estadios juveniles. • Surgimiento de conflictos sociales por medidas de ordenamiento pesquero.

Fuente: Patlán, 2010



Materiales adicionales en la Web

En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar diversos estudios prospectivos a nivel sectorial en México como:

- Los empresarios formales ante la economía informal: análisis prospectivo y propuestas (Patlán, 2008)
- Estudio sectorial del sector pesquero mexicano (Patlán, 2010)
- Estudio sectorial de la industria del vestido (Patlán, 2008)
- Estudio sectorial de la industria textil (Patlán, 2010)
- Estudio de una entidad financiera (Patlán, 2004)

Nivel regional: planes regionales de desarrollo, ordenamiento y planificación económica, ecológica territorial

La planificación para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico, territorial es un instrumento de política poblacional, económica y ambiental cuyo objeto es regular o fomentar el desarrollo económico, las actividades productivas e inducir el uso sustentable de suelo, agua y aire, con el propósito de lograr la protección del medio ambiente, la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y de las potencialidades de aprovechamiento de los mismos.

Materiales adicionales en la Web

- En página http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/argentina/federal/planificacion/pnd-2016.pdf encontrará la documentación completa de la Política y Estrategia Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Argentina 2016.

Los planes de desarrollo y ordenamiento económico, ecológico, territorial municipales deben enmarcarse dentro del múltiple contexto interactivo que se representa en la figura 12.19, en la cual el municipio no debe estar exento de lo que pasa en su entorno, es decir debe prospectar en el plan de desarrollo y ordenamiento económico, ecológico, territorial, lo que sucederá de acuerdo con el ámbito que tiene en los distintos niveles, en su mismo municipio, en la región a la que pertenece, en el país y en el mundo.

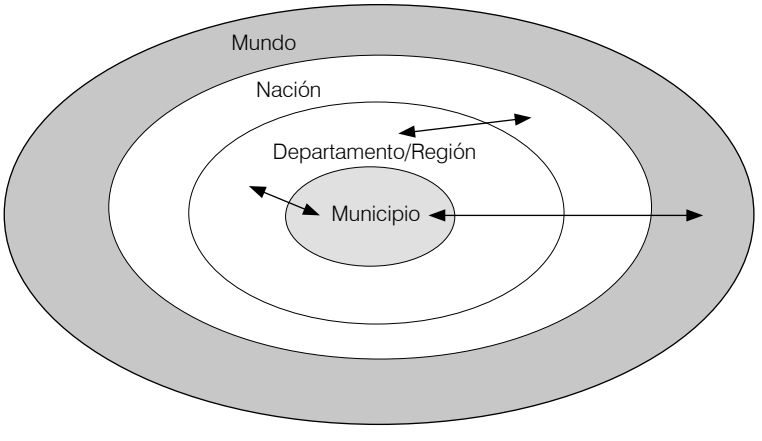


Figura 12.19 Los planes de desarrollo y ordenamiento económico, ecológico, territorial municipal dentro de un marco múltiple.

El ordenamiento tiene como propósito principal orientar la planeación del desarrollo. Para ello, integra y adecua enfoques, métodos y procedimientos que permiten traducir las políticas de desarrollo en acciones concretas para resolver las problemáticas específicas que experimenta el territorio. En este sentido, el ordenamiento debe ser visto como un instrumento para el fomento del desarrollo de actividades productivas más convenientes, y no como un instrumento de control. En dado caso, se trata de revertir, recuperar y reorientar el desarrollo más adecuado para la región.

La prospectiva es tan importante para el ordenamiento económico, ecológico, que está definida dentro de uno de los principios rectores del ordenamiento ecológico territorial: el Prospectivo, el cual permite identificar las tendencias de uso y ocupación del territorio y el impacto que sobre él tienen las políticas sectoriales y macroeconómicas, considerando las medidas preventivas para concretar el futuro deseado tomando como base el diseño de diversos escenarios.

Los principios rectores o soportes conceptuales y normativos en que descansa el ordenamiento económico, ecológico territorial son los siguientes:

- **Integralidad**
 Enfoque que concibe las estructuras territoriales bajo un enfoque holístico, es decir, como un todo, cuyas partes o subsistemas, en materia biofísica, económica, socio-demográfica, político-administrativa y urbano-regional, se encuentran en continua interacción con el territorio.
- **Articulación**
 El ordenamiento incorpora las políticas de desarrollo sectoriales y los respectivos instrumentos que se aplican al municipio, a fin de favorecer la armonía y coherencia entre ellas y los diversos niveles territoriales
- **Participación**
 La participación de los actores sociales es un elemento indispensable del proceso de ordenamiento, pues es un recurso que otorga legitimidad y propicia viabilidad en su aplicación, al fortalecer el reconocimiento y la importancia del punto de vista de los actores locales, asegurando su corresponsabilidad en las decisiones que permitan construir un futuro estratégico para el territorio municipal, así como en el seguimiento y la evaluación de las acciones correspondientes.
- **Prospectiva**
 Anticiparse a lo venidero, a través de la identificación de las tendencias de uso y ocupación del territorio, y del impacto que sobre él tienen las políticas sectoriales y macroeconómicas que actualmente se aplican, es un ejercicio fundamental para materializar el futuro deseado. Para ello, el ordenamiento se apoya en el diseño de escenarios sobre los cuales se gestionará el desarrollo territorial local.
- **Distribución y competencia**
 Bajo los principios de complementariedad y concurrencia, incorpora los aspectos relacionados con las funciones específicas de las entidades territoriales y administrativas.
- **Equilibrio territorial**
 La aplicación del ordenamiento debe reducir los desequilibrios espaciales al interior de los municipios y mejorar las condiciones de vida de la población, mediante una equitativa distribución de todo tipo de actividades, servicios e infraestructura.
- **Sostenibilidad ambiental**
 Los ordenamientos deben buscar que el uso actual de los recursos no comprometa ni su disponibilidad ni su calidad para las futuras generaciones.
- **Adaptativo**
 El proceso de ordenamiento plantea un esquema flexible que permite realizar ajustes para adecuar la propuesta de ordenamiento territorial a los cambios experimentados en el territorio.

Materiales adicionales en la Web



- En los contenidos interactivos encontrará como ejemplo integral la documentación completa, en formato PDF, de la Política y Estrategia para el ordenamiento ecológico territorial del municipio de Campeche, México.

Documentación previa:

- Memoria del taller: construcción del escenario estratégico
- Memorias del taller: construcción del escenario ideal Campeche
- Memorias del taller Atributos territoriales
- Términos de referencia para la elaboración del programa municipal de ordenamiento ecológico y territorial

Documentación de la bitácora:

- Estudio técnico
- Caracterización
- Diagnóstico
- Pronóstico prospectiva
- Propuesta modelo de reordenamiento

Para qué sirve la planeación para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico y territorial

- Mejora el nivel y calidad de vida a la población.
- Disminuye el efecto causado por los desastres naturales.
- Fomenta la visión a largo plazo para una mejor utilización de los recursos naturales para proporcionar a las personas mejores formas de vida.
- Logra un mejor balance entre las actividades productivas y la protección al ambiente.
- Impide el surgimiento de nuevos conflictos territoriales y reduce los existentes.
- Propone un modelo de ocupación del territorio, que maximice el consenso y minimice el conflicto entre los actores relacionados.
- Determina el potencial productivo del territorio.
- Evita el agravamiento de la problemática socioeconómica vigente.
- Propone y prioriza programas estratégicos regionales de desarrollo sustentable, que compartan una visión regional.

Proceso de desarrollo, ordenamiento y planeación económico, ecológico territorial

Es el conjunto de procedimientos para la formulación, expedición, ejecución, evaluación y modificación de los programas de desarrollo, ordenamiento y planificación ecológica territorial.

Fases que forman parte del proceso de desarrollo, ordenamiento y planificación económico, ecológico, territorial

Es la secuencia lógica necesaria que establece los mecanismos para la formulación, expedición, ejecución, evaluación y modificación de los programas de desarrollo, ordenamiento y planificación ecológica territorial; véase la figura 12.20.

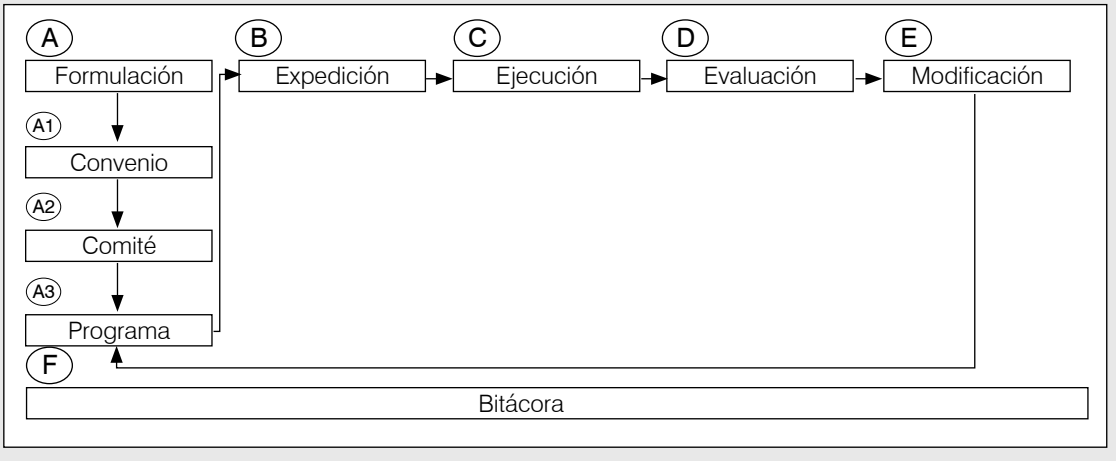


Figura 12.20 Proceso de desarrollo, ordenamiento y planeación económico, ecológico territorial.

A. Fase de formulación
Durante esta fase se establecen los mecanismos e instrumentos necesarios que darán inicio y seguimiento al proceso de ordenamiento económico-ecológico territorial. Entre ellos destacan: celebrar un convenio de coordinación (A1)

- Instalación de un órgano responsable de la conducción del Proceso de ordenamiento económico-ecológico territorial, denominado Comité (A2)
- Formulación de bases técnicas (estudio técnico) que sustentará la propuesta del programa de ordenamiento económico, ecológico territorial (A3)

- Diseño y construcción de la Bitácoras económico-ambientales (F), entendida como la herramienta para el registro del proceso de ordenamiento económico-ecológico territorial que inicia en esta fase, y que se ejecuta a lo largo de todo el proceso.

B. Fase de expedición
Es el procedimiento legal que deberá seguir la autoridad competente para decretar el programa de ordenamiento económico-ecológico territorial. Tiene dos propósitos:

1. Que los sectores que participaron en la formulación validen o manifiesten lo que a su derecho convenga, respecto de la propuesta final del programa que habrá de decretarse para su posterior ejecución.
2. Cumplir con las disposiciones jurídicas que establezcan las leyes en la materia para que el programa de Ordenamiento Ecológico se decrete y publique en los órganos de difusión oficiales que correspondan (diario oficial, periódicos oficiales de las entidades o gacetas regionales). Es a partir de este momento que el Programa de ordenamiento económico-ecológico territorial empieza a tener vigencia legal.

C. Fase de ejecución
Una vez que se decreta el programa, las autoridades responsables del ordenamiento apoyadas por el Comité, llevarán a cabo una serie de acciones técnicas, administrativas y financieras para su aplicación y seguimiento. Entre ellas se incluye: apoyar y asesorar a la sociedad en general en la toma de decisiones en cuanto a los usos adecuados del suelo y del manejo de los recursos naturales, así como en la localización de las actividades productivas y los asentamientos humanos, es decir, definir los lineamientos y estrategias generales de planeación para que otros instrumentos que inciden en el uso y manejo del territorio, definan sus políticas y estrategias específicas a la escala que corresponda (planes de desarrollo urbano, evaluación del impacto, riesgo ambiental, los programas de manejo de áreas naturales protegidas, entre otros); así como asesorar y capacitar a cuadros técnicos en los gobiernos locales y difundir el programa y sus resultados.

D. Fase de evaluación
La evaluación es una de las etapas más importantes del proceso de ordenamiento económico-ecológico territorial, pues está orientada a valorar dos cuestiones:

1. El grado de cumplimiento de los acuerdos asumidos en el proceso de ordenamiento económico, ecológico territorial.
2. El grado de cumplimiento del programa de ordenamiento económico, ecológico territorial, es decir, la efectividad de los lineamientos y estrategias ecológicas en la solución de los conflictos ambientales.

Para el primer caso, no es necesario contar con un programa de ordenamiento económico-ecológico territorial decretado, ya que el objetivo es tener una memoria histórica de las decisiones tomadas, los antecedentes técnicos, los argumentos que respaldaron la toma de decisiones, los compromisos, sus responsables y el cumplimiento de los mismos. Esta evaluación puede realizarse en cualquiera de las fases del proceso de ordenamiento económico, ecológico territorial, ya sea en la formulación, la expedición, la ejecución, la evaluación o la modificación. En el segundo caso, es necesario tener un programa de ordenamiento económico-ecológico territorial ya expedido, pues se requiere de cierta información básica.

E. Fase de modificación
Una vez que la autoridad responsable, en coordinación con el Comité, definen ajustar o reorientar el Proceso de ordenamiento económico, ecológico territorial, se lleva a cabo la modificación de los lineamientos y las estrategias del programa, para lo cual es necesario seguir el mismo procedimiento que se siguió para su formulación. La retroalimentación de experiencias y resultados, así como el comportamiento de los indicadores, señala el sentido de la adecuación, ya sea a través de la adaptación o la creación de nuevas estrategias y lineamientos, en función tanto de los cambios que hayan experimentado los ecosistemas como de los intereses de los gobiernos y sectores. Con base en lo anterior, el Comité determinará el periodo que transcurrirá entre las revisiones del programa o las condiciones sociales, ambientales, económicas y políticas que deben imperar en el área de ordenamiento que justifiquen la revisión y, en su caso, la modificación del Programa.

Por qué realizar planificación regional para el desarrollo y ordenamiento económico, ecológico y territorial

Jurídicamente: la Constitución otorga facultad para controlar y vigilar la utilización del suelo en su jurisdicción territorial y la legislación federal y estatal para formular y aprobar sus ordenamientos locales.

Administrativamente: la regulación de los usos del suelo y la tenencia de la tierra deben ser compatibles con las políticas administrativas, financieras y de uso y manejo del territorio que se aplican a nivel regional.

Económicamente: se debe orientar y optimizar el gasto público y promover la inversión en congruencia con la sustentabilidad del territorio.

Socialmente: se requiere corresponsabilizar a los actores del territorio en la toma de decisiones sobre el uso del territorio, lo que impacta la calidad de vida de la población.

Hablar de ordenamiento territorial puede ser peligroso si sólo se considera lo urbano o si solamente se sientan las bases de las necesidades urbanas; debe tener un equilibrio en el aspecto rural. El definir una buena prospectiva en el plan de ordenamiento económico, ecológico territorial, ayuda a contestar interrogantes y resolver problemáticas sin que nos supere la línea del tiempo y los avances tecnológicos, esto aplicado en sus diferentes ámbitos de aplicación: nacional, estatal y local (municipal).

Nivel nacional: Planes Nacionales de Desarrollo

Los gobiernos de nuestros países a través de los ministerios (secretarías) encargados de la planificación nacional y de la política económica, han trabajado en la coordinación, seguimiento, evaluación y control gubernamental de los Planes de Nacionales de Desarrollo (PND). Debido a los cambios de gobierno o gabinete cada periodo, generalmente de tres a seis años, se suele trabajar con la planeación a corto plazo.

La prospectiva, en cambio, consiste en desarrollar planes a mediano y largo plazo en temas diversos como:

- Economía
- Educación
- Infraestructura
- Medio ambiente
- Población
- Pobreza
- Salud
- Seguridad ciudadana
- Territorio, etcétera.

La planeación prospectiva se encarga de construir propuestas, aprender de los escenarios y experiencias de otros e integrar a los distintos actores que involucra un tema para lograr el objetivo común. No sólo involucra al gobierno, también hace partícipes a organizaciones del sector privado y de la sociedad civil.

La planificación prospectiva consiste en anticipar el futuro para tomar decisiones en el presente mediante la elaboración de insumos para la definición de políticas, objetivos y acciones enfocadas en el largo plazo. No dependerá sólo de un gobierno, sino que se continuarán a pesar de los cambios políticos cada periodo gubernamental. Estas acciones servirán de guía para los distintos niveles de gobierno (nacional, estatal, municipal o sectorial) en el marco de un proyecto general nacional a largo plazo, su propósito es construir una guía para que el trabajo pueda realizarse en 10, 20, 30 o más años, con una visión integral de los diferentes actores de la sociedad y no sólo del gobierno. La planeación prospectiva en los PND ayuda a enfocar y dividir las acciones de manera que cada nivel de gobierno asuma la parte que le corresponda en su periodo de gestión y retome lo realizado por administraciones anteriores.

De esta manera cada país marcará las pautas para la construcción y desarrollo del futuro, es decir construirán el país que recibirán las siguientes generaciones.

Requerimientos generales de un PND

- Información general
- Marco legal
 - Normativas y lineamientos
- Coordinación general del PND
- Política exterior
- Política interior
- Descripción de las alianzas estratégicas
- Cronograma seguimiento y evaluación
- Indicadores de desarrollo
 - Elementos para la evaluación y seguimiento

- Metodologías e instrumentos de evaluación pública
- Lineamientos técnicos y metodológicos para la evaluación: semestral y anual
- Instructivo para evaluación semestral
- Instructivo para evaluación anual
- Lineamiento para la reprogramación
- Lineamientos para el seguimiento
- Sistema nacional de evaluación
- Sistema nacional de inversión pública
- Sistema nacional de planificación
- Matriz de seguimiento al programa operativo anual
- Matriz para la programación, seguimiento y evaluación

- Política económica
 - Plan nacional de inversión pública
 - Modalidades y condiciones de financiamiento
 - Planificación a largo plazo
 - Procedimientos de inversión pública
 - Banco de proyectos de inversión pública: proyectos por subsector
 - Proyectos por institución
 - Proyectos interinstitucionales
 - Matriz de programación institucional
- Decreto para la formulación de matriz de programación institucional
- Plan operativo anual (programación presupuestal)
- Decreto del PND



Materiales adicionales en la Web

- En la Web http://www.mideplan.go.cr/ encontrará la documentación completa del PND desarrollado por el ministerio de planeación del gobierno de Costa Rica, así como la documentación que la sustenta y PND anteriores.



Materiales adicionales en la Web

- En la Web http://pnd.presidencia.gob.mx/ encontrará la documentación completa del PND desarrollado por el gobierno mexicano, así como la documentación que la sustenta.
- En http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf
 Podrá descargar el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

Algunos sectores en que se deberá establecer metas nacionales de un PND

- Ambiente
- Ciencia y tecnología
- Comercio exterior
- Coordinación gubernamental
- Cultural
- Educativo
- Energía
- Financiero
- Infraestructura
- Monetario y supervisión financiera
- Productivo agropecuario
- Productivo industria y comercio
- Relaciones internacionales
- Salud
- Seguridad
- Social
- Telecomunicaciones
- Trabajo
- Seguridad social
- Transporte
- Turismo

Requerimientos generales para el análisis de las metas nacionales de un PND

1. Información cuantitativa y cualitativa de los periodos anteriores, con su respectivo desglose anual, desagregada por cobertura geográfica y población objetivo.
2. Proyección con escenario a largo plazo (prospectivo) para el desarrollo del sector de referencia.
3. Avances, resultados y principales factores que contribuyen positiva o negativamente en el cumplimiento de las metas nacionales y sectoriales en los contextos

- Internacional
- Nacional
- Legal
- Administrativo
- Presupuestarios

4. Cuadros, gráficos o matrices que resuman los principales resultados del sector en relación con las metas del PND.
5. Elementos explicativos para medir la efectividad y eficacia de los programas y el costo unitario de los servicios.
6. Principales conclusiones sobre el avance y resultados del sector en el cumplimiento de las metas.
7. Identificar las principales medidas correctivas para el cumplimiento de las metas.

La construcción de una visión compartida de futuro se vislumbra como un buen camino a seguir para reescribir la historia y el desarrollo en nuestros países. La construcción de una visión compartida de futuro es un proceso prospectivo que no sólo permite, sino que exige innovar para encontrar nuevas claves para el desarrollo, que convoca una participación amplia de actores que promuevan la construcción comprometida de la sociedad hacia un nuevo nivel de desarrollo que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la población.

La conformación de una visión de país de largo plazo se justifica precisamente cuando no basta proyectar a corto o mediano plazo el comportamiento de variables más o menos conocidas, sino cuando la incertidumbre es más amplia y no podemos recurrir a fórmulas conocidas, sino que es preciso idear nuevas fórmulas.

El futuro de una nación no sólo se sueña, se construye, de lo contario se corre el riesgo de generar utopías.

12.9 Aportaciones de la prospectiva al proceso de planeación estratégica

La prospectiva constituye en la actualidad una metodología de análisis que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo, que busca optimizar los actuales procesos de planificación estratégica.

- Proporciona métodos y técnicas de diferente grado de complejidad en su aplicación, según el propósito que se persiga y el tiempo que se disponga para efectuar su estudio; su característica fundamental es que apunta en gran medida a una resolución a largo plazo, valiéndose de elementos cualitativos que no son considerados por otras disciplinas.
- Aporta procedimientos que en la actualidad facilitan el realizar incursiones al futuro, con una confiabilidad mayor por tener una base científico-tecnológica que posibilita en gran medida disminuir los márgenes de error que se producen en las apreciaciones estratégicas.
- Proporciona métodos factibles de ser utilizados en apoyo a un proceso de planificación estratégica; su carácter es esencialmente analítico-probabilístico, por lo que no aporta soluciones, sino más bien elementos de juicio.
- Constituye una disciplina que puede ser aplicable para definir los escenarios futuros en que deberá actuar la organización, elementos que deberán definirse en la etapa de estudio de antecedentes; existen métodos y técnicas prospectivas que pueden utilizarse en las etapas que conforman el proceso de planificación, como una forma de disminuir la incertidumbre al analizar una mayor cantidad de variables.
- Es una herramienta apropiada para ser utilizada en la fase de preparación de una empresa estratégica; no obstante no debería emplearse como un método que reemplace la apreciación de situación estratégica, sino más bien su uso debe estar orientado como una herramienta que sirva para optimizarla.

En tales circunstancias, se puede afirmar que el proceso de planificación estratégica, con el uso de los métodos de análisis prospectivo, dispone de una amplia gama de técnicas y métodos que le

permiten analizar posibles efectos futuros. Esto permite a los directivos contar con escenarios alternativos, para probar los posibles efectos de sus respectivas resoluciones. De esta manera, se hace factible considerar un mayor número de opciones, antes de resolver, lo que se traduce en un mayor grado de libertad cuando es necesario enfrentar decisiones en condiciones de incertidumbre. De lo anterior, se desprende que las investigaciones del futuro deben ser juzgadas por su capacidad para ayudar en el proceso de toma de decisiones, más que para verificar si una predicción es correcta o incorrecta

12.10 Lecciones de estrategia empresarial: el Destino manifiesto

La doctrina del **Destino manifiesto** (*Manifest Destiny*) es una frase e idea que expresa la creencia en que los Estados Unidos de América (EE.UU.) está destinado a expandirse desde las costas del Atlántico al Pacífico, para cuidar sus intereses en el mundo o para justificar adquisiciones territoriales. Los partidarios del Destino manifiesto creen que la expansión no sólo es buena sino también obvia (manifiesta) y certera (destino). Se le puede comparar con la teoría del Lebensraum que impulsaban los nazis para justificar su expansión hacia el este de Europa y Asia Central, y con la expansión no internacionalista del socialismo marxista, impuesta por Stalin en la Unión Soviética, teorías con las que guarda cierto paralelismo.

La **doctrina Monroe**, sintetizada en la frase "América para los americanos", fue elaborada por John Quincy Adams, atribuida a James Monroe (quinto presidente de los Estados Unidos) y anunciada el 2 de diciembre de 1823. Dirigida principalmente a las potencias europeas con el mensaje de que los Estados Unidos no tolerarían ninguna interferencia o intromisión de éstas en América, no era más que una abierta declaración de intereses de esta nación, que luego dieron en llamar "Destino manifiesto".

La doctrina, presentada por el presidente James Monroe durante su séptimo discurso al Congreso sobre el Estado de la Unión, tomada inicialmente con dudas y posteriormente con gran entusiasmo, fue un momento definitorio en la política exterior de los Estados Unidos. La doctrina fue concebida por sus autores, especialmente John Quincy Adams (sexto presidente de ese país), como una proclamación de los Estados Unidos de su oposición al colonialismo, aunque ha sido posteriormente reinterpretada de diversas maneras.



El progreso estadounidense (pintada por John Gast alrededor de 1872), es una representación alegórica del Destino manifiesto. En la escena, una mujer angelical (identificada como Columbia) lleva la luz de la civilización hacia el oeste junto a los colonizadores, tendiendo líneas telegráficas y líneas de ferrocarril mientras viaja. Los amerindios y animales salvajes huyen en la oscuridad del "incivilizado" Oeste.

A partir de este supuesto, los Estados Unidos anexan el territorio de Texas (1840), California (1845) e invaden México (1848) incorporando Colorado, Arizona, Nuevo México, Nevada, Utah y partes de Wyoming, Kansas y Oklahoma, apropiándose de 2 millones 500 mil kilómetros cuadrados de territorio mexicano, por los cuales se comprometió a pagar 15 millones de dólares. Después, en muchas otras ocasiones, se ha citado este Destino manifiesto tanto a favor como en contra de otras intervenciones militares.

El término se reavivó en la década de 1890, principalmente usado por los republicanos como una justificación teórica para la expansión estadounidense fuera de sus fronteras. También fue utilizado por los encargados de la política exterior de los Estados Unidos en los inicios del siglo XX; algunos comentaristas consideran que determinados aspectos de la doctrina del Destino manifiesto, particularmente la creencia en una "misión" estadounidense para promover y defender la democracia a lo largo del mundo, continúa teniendo una influencia en la ideología política estadounidense.

El historiador William E. Weeks ha puesto de manifiesto la existencia de tres temas utilizados por los defensores del Destino manifiesto:

1. La virtud de las instituciones y los ciudadanos de los Estados Unidos.
2. La misión para extender estas instituciones, rehaciendo el mundo a imagen de los Estados Unidos.
3. La decisión de Dios de encomendar a los Estados Unidos la consecución de esa misión.

Al comienzo del siglo XX, los Estados Unidos ratificó su doctrina del Destino manifiesto cuando el presidente Theodore Roosevelt emitió el Corolario de 1904 (Corolario Roosevelt) afirmando que, si un país americano situado bajo la influencia de los Estados Unidos amenazaba o ponía en peligro los derechos o propiedades de ciudadanos o empresas estadounidenses, el gobierno de los Estados Unidos estaba obligado a intervenir en los asuntos internos del país "desquiciado" para reordenarlo, restableciendo los derechos y el patrimonio de su ciudadanía y sus empresas. Este corolario supuso, en realidad, una carta blanca para la intervención de los Estados Unidos en América Latina y el Caribe. Años más tarde, el presidente Woodrow Wilson continuó la política de intervencionismo, redefiniendo el Destino manifiesto con una perspectiva mundial, y llevó los Estados Unidos a la primera Guerra Mundial con el argumento de que el mundo debe hacerse seguro para la democracia. En 1920 en su mensaje al Congreso, después de la guerra, declaró: "Yo pienso que todos nosotros comprendemos que ha llegado el día en que la Democracia está sufriendo su última prueba. El viejo mundo simplemente está sufriendo ahora un rechazo obsceno del principio de democracia. Este es un tiempo en que la democracia debe demostrar su pureza y su poder espiritual para prevalecer. Es ciertamente el destino manifiesto de los Estados Unidos, realizar el esfuerzo por hacer que este espíritu prevalezca". La versión de Wilson del Destino manifiesto era un rechazo del expansionismo y un apoyo al principio de libre determinación, haciendo hincapié en que los Estados Unidos tenía la misión de ser un líder mundial para la causa de la democracia. Esta visión estadounidense de sí mismo como el líder del mundo libre crecería más fuerte en el siglo XX después de la segunda Guerra Mundial. Sin embargo, en la guerra de Vietnam y posteriormente con su intervención en procesos políticos en Latinoamérica y Medio Oriente, esta idea de ser los estadounidenses un pueblo diferente a los demás y perseguir ideales más elevados que la mera codicia o expansión imperialista, ha sido seriamente cuestionada por el hecho de apoyar a gobiernos dictatoriales y campañas con motivaciones de dudosa validez.

No obstante, la filosofía con la que por cerca de 200 años los Estados Unidos han construido su realidad, denota un plan, una estrategia y una estructura que le ha dado rumbo a esta nación.

Decía Nietzsche: "Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado."

12.11 Resumen: administración estratégica y prospectiva

Materiales adicionales en la Web



En la Web encontrará la Presentación 12 Administración estratégica y prospectiva

- Repáselo. ¿Refleja lo más importante del texto del capítulo 12?
- Realice su propio resumen
- Haga una exposición del tema de indicadores

La prospectiva centra, clarifica y fortalece el binomio **utilidad-factibilidad**; el mejor de los futuros posibles tiene esa "utilidad", y puesto que es posible es factible. La utilidad está representada por los seis elementos siguientes:

1. Delimitación del sistema estructural a estudiar (definición de indicadores e índices).
2. Estudio del pasado a través de su revisión histórica, su evolución, desarrollo y funcionamiento (análisis retrospectivo).
3. Análisis de los flujos de entrada y salida del sistema considerando su entorno, sus mecanismos de control y los factores de cambio presentes en la dinámica del mismo (análisis coyuntural).
4. Diseño los escenarios alternativos (prospectiva).
5. Descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro (planeación estratégica, táctica y operativa). El ciclo de planeación se repite, pero jamás con las mismas variables ni con los mismos valores, sino como proceso. Este proceso permite acercarse, cuando se habla del pasado, a la verdad, y cuando se habla del futuro a una cierta certidumbre y confiabilidad en un futuro que se irá cambiando en función de lo que se requiere.

La factibilidad obedece al empleo de enfoques y métodos adecuados. Sus beneficios dependerán de la calidad del compromiso involucrado, de la instrumentación y del seguimiento.

La buena planeación prospectiva y su correspondiente planeación estratégica exigen tener: conocimientos, experiencia, compromiso, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, respeto, transdisciplinaridad, multirreferencialidad, buena voluntad y realismo crítico. Esta buena combinación de elementos es vital para lograr un trabajo adecuado de planeación; esto no solamente se estudia, sino que se aprende haciéndolo.

Alcanzar el mejor de los escenarios posibles requiere:

1. Definir con claridad "lo que se quiere y lo que se puede", fusionándolos explícitamente.
2. Determinar y comprometer, a partir del presente, las estrategias con las tácticas y los insumos más convenientes, dentro de lo posible; se insiste a partir del presente porque el primer paso de la construcción del futuro se da en el presente, es el hoy.
3. Llevar a cabo lo necesario para alcanzarlo, evaluando prospectivamente tanto lo alcanzado como cada nuevo presente conforme el proceso avanza, y reajustando de modo permanente los fines y los medios para actuar en consecuencia, con la debida oportunidad. Por perfecta que sea la planeación, no es mejor que la realidad, sólo ésta permitirá retroalimentarla, es decir, se predibuja el futuro, se confronta con la realidad y se vuelve a predibujar un nuevo futuro (diferente); este es un ciclo permanente de retroalimentación entre la teoría y la práctica, entre lo que piensan todos los actores involucrados en esta planeación y lo que se está llevando a cabo.

12.12 Evaluación



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web.

1. La prospectiva es la ciencia que

- **a.** Revisa el pasado para prever el futuro
- **b.** Estudia el futuro para comprenderlo e influirlo
- **c.** Analiza el futuro para aprovechar las oportunidades

2. La prospectiva sostiene tres estrategias esenciales

- **a.** La estrategia, la estructura y las utilidades
- **b.** Planeación normativa, planeación estratégica y planeación operativa
- **c.** Visión de largo plazo, cobertura holística y el consenso

3. Rusell Ackoff sostiene cuatro enfoques en que los líderes enfrentan la planeación; sólo dos de ellos son prospectivos

- **a.** Reactivo e inactivo
- **b.** Inactivo y preactivo
- **c.** Preactivo e interactivo

4. Son vías de aproximación al futuro

- **a.** Pronóstico, predicción y proferencia
- **b.** Destino, porvenir y devenir
- **c.** Análisis, síntesis y acción

5. Son proyecciones del futuro

- **a.** La comprensión de lo actual: mediato e inferencia
- **b.** Futurible, proyectivo y catastrófico
- **c.** Sólo hay un único futuro

6. La cobertura holística de la prospectiva se refiere a

- **a.** La visión del todo por encima de las partes
- **b.** Integrar el pasado y el presente en una tendencia
- **c.** Detectar la relación de causalidad entre indicadores

7. Son las tres etapas de la metodología general de planeación prospectiva

a. Visión de largo plazo, cobertura holística y el consenso

b. Conocer, diseñar y construir

c. Pronóstico, predicción y proferencia

8. Es la etapa de la metodología prospectiva aplicada en la que se determinan los futuros y se realiza la selección del futuro deseado

a. Normativa

b. Confrontación

c. Determinación

9. Son construcciones conceptuales a partir de supuestos: representan "una fotografía" del fenómeno global que se desea analizar. Son una parte esencial de todo ejercicio prospectivo

a. Presupuestos

b. Escenarios

c. Objetivos

10. Es un escenario de futuro, lo más cercano a lo deseable y superior a lo posible

a. Escenario tendencial

b. Escenario utópico

c. Escenario futurible

12.13 Bibliografía

Ackoff, Russell L. 2008 a, *Cápsulas de Ackoff. Administraión en pequeñas dosis*. Limusa.

Ackoff, Russell L. 2008b, *El Paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. Limusa.

Ackoff, Russell L. 2006c, *Planificación de la empresa del Futuro*. Limusa.

Ackoff, Russell L. 2008d, *Rediseñando el Futuro*. Limusa.

Akao, Yojy. Hoshin Kanri 1991, *Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press.

Bas, Enric, 1999, *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Ariel.

Berger, Gastón, 1957, *Etapes de la prospective*, PUF.

Brian, Quin James y Mintzberg, Henry, 1991, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.

Decouflé, André Clément , 1974, *La prospectiva*. Oikos Ediciones.

Godet, Michel. 1993, *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Alfaomega.

Godet, Michel. 2006, *Creating Futures. Scenario Planning as Strategic Management Tool*. Economica.

Godet, Michel. La Caja de herramientas de la prospectiva. Cuaderno núm. 5, elaborado por Laboratoire d´Investigation Prospective et Stratégique y Prospektiker, 2000.

Lindgren, Mats y Bandhold, Hans, 2009, *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*. Palgrave Macmillan.

Miklos, Tomás y Tello, María Elena, 1991. *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Limusa.

Miklos, Tomás, 1998, *Planeación interactiva*. Limusa

Perkins David, 1998, *Dispositional Aspects of Inteligence*, Harvard Graduate School of Education.

Roberts, Royston M., 1989, *Serendipity. Accidental Discoveries in Science*. John Wiley & Sons.

Taleb, Nassim N. *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*. Paidós, 2007.

Páginas Web recomendadas

- La Doctrina Monroe
 http://es.wikipedia.org/wiki/Doctrina_Monroe
- Doctrina del Destino Manifiesto
 http://es.wikipedia.org/wiki/Doctrina_del_destino_manifiesto
- ¿Cómo construir el futuro? Acercamiento a la prospectiva
 http://catedradh.unesco.unam.mx/catedradh2007/SeguridadHumana/prospectiva%206/revista/numero%205/estpros/prospectiva/miklos.htm

- La Conversación Estratégica: Escenarios
 http://www.mujeresdeempresa.com/management/management020701.shtml
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico APEC Center for Technology Foresight; en él podrá consultar el documento The Futures of Low Carbon Society
 http://www.apec.org/

Argentina

- Escenarios y Estrategia Prospectiva. Red de prospectivistas latinoamericanos
 http://www.esyes.com.ar/
- Círculo da Vinci, prospectiva y tecnologías para el desarrollo
 http://www.circulodavinci.com.ar/index.html
- Observatorio de Prospectiva Científica y Tecnológica de la SeTCIP Argentina.
 http://www.opcyt.setcip.gov.ar/
- Prospectiva. Observatorio y mapas de riesgo, con noticias sobre tendencias e imágenes de futuro
 *http://www.esyes.co*m.ar/
- Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva. Contiene una colección interesante de trabajos vinculados con la prospectiva
 http://celgyp.org/

Brasil

- Núcleo de Estudios del Futuro de la Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil
 http://www.nef.org.br/
- Boletín electrónico brasileño donde se presentan tendencias, escenarios, proyecciones y discontinuidades en diferentes campos
 http://radar21.inf.br/blog_radar/index.php
- Empresa brasileña de consultoría sobre tendencias, escenarios y estrategias Perspektiva
 http://www.perspektiva.com.br/
- Programa de Estudios del Futuro del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Sao Paulo
 http://www.fundacaofia.com.br/profuturo/DesktopDefault.aspx?tabid=33
- Empresa de consultoría Macroplan, con aplicaciones de la construcción de escenarios
 http://www.macroplan.com.br/#default.asp
- Empresa de consultoría brasileña Brainstorming, con información de interés y oferta de cursos en línea.
 http://www.brainstorming.com.br/Home.do

Chile

- Empresa chilena de consultoría Delphos Chile Consultores, orientada a la prospectiva estratégica.
 http://www.delphoschile.cl/

Colombia

- Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.
 http://www.administracion.uesternado.edu.co/centros/pensamiento/pensamiento.asp/
- Programa de prospectiva científica y tecnológica del Convenio Andrés Bello, Colombia.
 http://www.convenioandresbello.org/prospectiva/mod.php?mod=userpage&menu=25&page_id=1
- Organización Prospectiva de Lucio Mauricio Henao Vélez
 http://www.prospectiva.org/
- Fundación Proantioquia, describe los orígenes estructura y resultados del Proyecto Antioquia Siglo XXI (creado en 1986).
 http://www.proantioquia.org.co/publico/pagina.php?paginaid=14#OrigenesEspaña

España

- Instituto para Estudios Tecnológicos Prospectivos (Institute for Prospective Technological Studies) de la Comunidad Económica Europea, con sede en Madrid, España.
 http://www.jrc.es/
- Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial, "una red de conocimiento de futuro al servicio de las decisiones estratégicas", una fundación creada en 1997, que opera bajo el protectorado del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno Español.
 http://www.opti.org/
- Empresa de consultoría Prospektiker SA, en Donostia-San Sebastián, Guipúzcoa, España.
 http://www.prospektiker.es/
- Empresa privada española Instituto de Prospectiva Estratégica, con sede en Zaragoza, orientada a empresas y organizaciones, equipos profesionales y gerentes que necesiten de las técnicas de prospectiva para la toma de decisiones estratégicas.
 http://www.prospecti.es/
- Centro Andaluz de Prospectiva, España, uno de los centros contemplados en el Plan Andaluz de Investigación (Consejería de Educación y Ciencia, Junta de Andalucía) para propiciar el desarrollo de técnicas de prospectiva y su aplicación a los ámbitos tecnológicos, socioeconómicos y de servicios.
 http://www.cica.es/aliens/canp
- Institución Futuro, centro de investigación socioeconómica sin objetivos de lucro, con sede en Gorráiz, Navarra, España. Entre otros, publica un boletín titulado "Tendencias del Futuro".
 http://www.ifuturo.org/es/index.asp
- Blog de prospectiva editado por Adolfo Castilla, en Madrid, España.
 http://www.tendencias21.net/Prospectiva/Index.php?subaction=mois&annee=2006&mois=3

México

- World Future Society Capítulo México.
 http://www.wfsmexico.org/
- Maestría en prospectiva estratégica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México.
 http://www.itesm.mx/dhcs/deptos/ri/maestrias/prospectiva/Justificacion.html
- Fundación Javier Barros Sierra, institución sin fines de lucro dedicada a la prospectiva.
 http://fundacionbarrossierra.org.mx/relatedlinks.html
- Visión 2030: El México que todos queremos, con los resultados del ejercicio del mismo nombre del gobierno de México.
 http://www.vision2030.gob.mx/
- Foro Consultivo de Ciencia y Tecnología con los informes de los talleres realizados como parte del proyecto "México visión 2030: Prospectiva de largo plazo".
 http://www.foroconsultivo.org.mx/documentos/mexico_vision_2030/index.htm
- Curso de prospectiva de Marco Carlos Ávalos R. (Universidad del Valle de México).
 http://marcocar.tripod.com/index.html

Perú

- Programa de prospectiva tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de Perú. Incluye diversos vínculos de interés (curso de prospectiva, artículos, presentaciones).
 http://portal.concytec.gob.pe/

Portugal

- Departamento de Prospectiva y Planeación y Relaciones Internacionales del Ministerio de Ambiente, de Ordenamiento del Territorio, y del Desarrollo Regional del Gobierno de Portugal. Incluye, entre otros, una revista titulada Prospectiva y Planeación (Prospectiva e Planeamiento) y otra titulada Escenarios. Tendencias y Futuros en la Economía Mundial (Cenários. Tendências e Futuros na

Economia Global), disponibles para descargar su contenido, y algunos documentos e informes sobre prospectiva.
http://www.dpp.pt/

Uruguay

- Empresa de consultoría uruguaya Tresescalas: Prospectiva, Plan y Proyecto (3Epp&p), fundada por Carina Nalerio
 http://www.tresescalas.info/prospectiva.html

OTROS SITIOS INTERNACIONALES

- Federación Mundial de Estudios de los Futuros.
 http://www.wfsf.org/
- World Future Society, organización orientada a los estudios de los futuros, basada en los Estados Unidos.
 http://www.wfs.org/
- Grupo Futuribles de Francia.
 http://www.futuribles.com/home.html
- Programa de Futuros Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con información sobre los estudios y actividades de prospectiva de dicho programa.
 http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_33707_1_1_1_1_1,00.html
- Centro para la Previsión Tecnológica de la APEC (Center for Technology Foresight), localizado en Tailandia. Incluye acceso gratuito a algunas publicaciones.
 http://164.115.5.161/apec/
- Centro de Investigación para Estudios de los Futuros de Hawai (Hawaii Research Center for Future Studies) encabezado por James Dator.
 http://www.futures.hawaii.edu/
- "Anticipando el futuro" de la Universidad de Arizona, Estados Unidos. Incluye material para seminarios y cursos sobre las técnicas de investigación en prospectiva, resúmenes de herramientas, glosario, marcos y métodos para realizar estudios prospectivos.
 http://ag.arizona.edu/futures/
- Maestría en Previsión Estratégica (Strategic Foresight) de la Universidad de Swinburne, Australia.
 http://www.swinburne.edu.au/business/agse/strategic_foresight_program.htm?mi=100&id=5235
- Fundación Largo Ahora (Long Now Foundation), cuyo propósito es promover el pensamiento en el futuro de muy largo plazo.
 http://www.longnow.org/
- Metafuture, una página sobre estudios de los futuros de Sohail Inayatullah e Ivana Milojevic.
 http://www.metafuture.org/index.html
- Instituto Copenhague para Estudios de los Futuros (Copenhagen Institute for Futures Studies)
 http://www.cifs.dk/en/
- Programa Foresight del gobierno del Reino Unido.
 http://www.foresight.gov.uk/index.asp
- Centro para la Previsión Tecnológica (Center for Technological Foresight) de la Apec.
 http://www.apecforesight.org/index.cfm
- Página en inglés de la Fundación Futurista Iraní (Iran Futurist Foundation).
 http://www.ayandeh.com/iff.htm
- Club de Roma
 http://www.clubofrome.org/

- Centro Frederick S Pardee para el Estudio del Futuro del Más Largo Plazo (Frederick S Pardee Center for the Study of the Longer-Range Future) de la Universidad de Boston.
 http://www.bu.edu/pardee/about/
- Página con algunos recursos sobre los futuros.
 http://www.sfutures.com/
- Laboratorio de Investigación en Prospectiva estratégica y Organización (LIPSOR) del Conservatoire National desa Arts et Métiers, París, Francia, encabezado por Michel Godet.
 http://www.cnam.fr/lips/
- Shaping Tomorrow, un portal con servicios de escandido del ambiente, con tendencias, estudios sobre los futuros, análisis estratégicos, etc., disponibles por suscripción.
 http://www.shapingtomorrow.com/
- Institute for Alternative Futures, una organización sin fines de lucro, con sede en los Estados Unidos, especializada en ayudar a organizaciones e individuos a seleccionar de manera más sabia sus futuros preferidos.
 http://www.altfutures.com/
- Fundación para el Futuro (Foundation for the Future), cuyo propósito es incrementar y difundir los conocimientos sobre los futuros de largo plazo de la humanidad. Incluye información sobre sus actividades, seminarios, premios y publicaciones.
 http://www.futurefoundation.org/
- Fundación de Futuros (The Futures Foundation), página de la Asociación de Futuros y Previsión de Australasia (Australasian Futures and Foresight Association). Incluye artículos sobre prospectiva (descargables), noticias sobre eventos y proyectos y una sección de educación en prospectiva (con artículos descargables).
 http://www.futuresfoundation.org.au/
- Instituto Milenio (Millenium Institute), una organización fundada por Gerald O Barney, dedicada al desarrollo y difusión de herramientas analíticas que apoyen diálogos de planeación estratégica prospectiva a nivel comunitario, nacional y global.
 http://www.millenniuminstitute.net/
- Proyecto Milenio (Millenium Project) que opera bajo el auspicio de la Federación Mundial de Asociaciones de las Naciones Unidas. Cuenta con "nodos" en diferentes países, incluidos varios de Iberoamérica.
 http://www.millennium-project.org/
- The New Zealand Futures Trust, una organización independiente sin objetivos de lucro establecida en Nueva Zelanda en 1982, para alertar sobre futuros cambios, en particular para Nueva Zelanda. Edita una revista trimestral (Future Times).
 http://www.futurestrust.org.nz/
- Centro para Estudios de los Futuros (Center for Future Studies) de Canadá, una empresa de consultoría dedicada a escandir el horizonte para identificar los contornos de cambio y sus posible consecuencias con una antelación de entre 5 y 50 años.
 http://www.futurestudies.co.uk/index.html
- Empresa de consultoría inglesa Global Futures & Foresight, enfocada en economías del futuro, tendencias y asuntos del futuro, futuros mercados, el futuro de los negocios y la sociedad del futuro.
 http://www.thegff.com/Group/Group.aspx?id=37149
- Academia Internacional de Investigación de Futuros (Internacional Futures Research Academy), una organización no gubernamental, sin fines de lucro, que busca desarrollar proyectos de investigación en el campo de los estudios de los futuros.
 http://www.ifra.*isig.it/index.html*
- Stanford Centre for Critical Foresight, un centro de la Universidad de Stanford, Estados Unidos, creado como respuesta al llamado de la industria para desarrollar líderes en innovación de largo plazo. Incluye un listado de los cursos ofrecidos.
 http://foresight.stanford.edu/overview.html

- programa Foresight for the European Research Area (FORERA), de la Comisión Europea. Incluye artículos de interés sobre el futuro y la previsión.
 http://forera.jrc.ec.europa.eu/
- CORDIS (Community Research and Development Information Service for Science Research and Development) de la Comunidad Europea, que maneja un programa de previsión (foresight) de ciencia y tecnología. Incluye artículos de interés, informes de proyectos de previsión, noticias sobre eventos en el campo, acceso gratuito a software desarrollado por LIPSOR (de la caja de herramientas de Michel Godet), y ligas a páginas de instituciones europeas con actividades de previsión.
 http://cordis.europa.eu/foresight/home.html
- Página de recursos sobre prospectiva de Infinite Futures, creada por Wendy Schultz.
 http://www.infinitefutures.com/resources.shtml
- Observatorio Internacional de Prospectiva Regional (Observatoire International de Prospective Régionale).
 http://www.reperes-oipr.com/html/index.php
- Empresa alemana de consultoría sobre previsión Z-Punkt, basada en Colonia.
 http://www.z-punkt.de/en.html
- The Vision Center for Futures Studies Creation, una empresa sueca de consultoría y capacitación en prospectiva.
 http://www.framtidsbygget.se/E/index.htm
- Empresa de consultoría The Futures Lab, basada en los Estados Unidos (con oficinas en Australia y México, y asociados en Londres y Tokio), especializada en los futuros de los negocios y los consumidores.
 http://www.futures-lab.com/index.cml-id=1.htm
- Empresa estadounidense de prospectiva tecnológica Technology Futures Inc. Incluye informes (a la venta) sobre algunos de sus proyectos.
 http://www.tfi.com/
- Programa Nacional de Previsión Polonia 2000, lanzado en 2006 por el Ministerio de Ciencia y Educación Superior del Gobierno de Polonia.
 http://www.foresight.polska2020.pl/mis/en/news/
- Sección de investigación sobre previsión de la Real Academia Holandesa de Artes y Ciencias.
 http://www.knaw.nl/research_foresight/research.html
- Red Prospectiva y Previsión (Prospective Foresight Network), nodo francés del Proyecto Millenium.
 http://www.prospective-foresight.com/
- Organización Resources for the Future, basada en los Estados Unidos, dedicada a la investigación de temas de medio ambiente, energía y recursos naturales, con una orientación de futuro.
 http://www.rff.org/
- Instituto Futuro de la Humanidad (Future of Humanity Institute) de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Oxford, Inglaterra, cuya preocupación son los grandes asuntos de la humanidad (mejoría de los humanos, riesgos globales catastróficos, racionalidad y sabiduría, tecnologías del futuro).
 http://www.fhi.ox.ac.uk/
- Métodos de prospectiva producto de los proyectos de la Universidad de Arte y Diseño de Helsinki, Finlandia.
 http://www2.uiah.fi/projects/metodi/290.htm
- Foresight, de la República Checa. Describe tres proyectos de previsión tecnológica y tiene disponibles algunas publicaciones sobre previsión tecnológica.
 http://www.foresight.cz/
- Foresight Taiwan, sobre el uso de la previsión tecnológica en Taiwán.
 http://foresight.iis.sinica.edu.tw/about.htm

- Futures Studio, una empresa de consultoría dirigida por Adam Gordon. Incluye vínculos interesantes a escenarios, estudios de los futuros y otros.
 http://www.futurestudio.org/index.htm
- Libro seguridad humana, posibles soluciones a un conflicto
 http://metadata.org.mx/seguridadhumana03/
- World Futures Studies Federation- Capítulo Iberoamericano-
 http://www.wfsf-iberoamerica.org/
- Technology futures analysis: toward integration of the field and new methods.
 http://www.sciencedirect.com/science/journal/00401625
- Handbook of Knowledge Society Foresight
 http://les.man.ac.uk/PREST/euforia/documents/EFL_Handbook_April_2003.pdf
- Shaping the next one hundred years: new methods for quantitative, long-term policy analysis.
 http://www.rand.org/publications/MR/MR1626/


T. 1998-9354 (México, D.F.)
T. 01 800 087-1465
Innoversitas®
Porque el saber nunca es suficiente
INICIO
¿QUIÉNES SOMOS?
SERVICIOS
CURSOS
DIPLOMADOS
LMS
Eventos próximos
Calidad total y mejora continua
06 de Julio, D.F.
Detalles
Cultura Organizacional
08 de Julio, D.F.
Detalles
Customer Relationship Management (CRM)
12 de Julio, D.F.
Detalles
Equipos efectivos de Trabajo
13 de Julio, D.F.
Detalles
Reservaciones
Bienvenido a Innoversitas ®
Nos da mucho gusto que nos acompañe; le invitamos a que nos conozca y vea porque cada día son más las personas que se unen a nuestro círculo de profesionales exitosos.
En Innoversitas nos ocupamos para que usted pueda recibir la capacitación más actualizada y con la metodología de aprendizaje más eficaz.
Conozca más sobre nuestra metodología...
Grupos exclusivos
Calendario de cursos
Servicios
Oferta de cursos
Diplomados
Elija un Curso o Programa
T. 1998-9354 (México, D.F.)
T. 01 800 087-1465
"No es suficiente querer, se debe también hacer".
Johann Kaspar Lavater
Localízanos
Sácale jugo a tu preparación
Recursos Humanos
Cursos virtuales
STPS
Validez oficial
Nuestros clientes
Contáctanos

T. 1998-9354 (México, D.F.)
T. 01 800 087-1465

Innoversitas®

Porque el saber nunca es suficiente

INICIO | ¿QUIÉNES SOMOS? | SERVICIOS | CURSOS | DIPLOMADOS | LMS

Innoversitas

Tel. (55) 1998-9354 en la ciudad de México
Tel. 01 800 087-1465 del interior de la República

¿Quiénes somos?

Innoversitas® es una empresa legalmente constituida dirigida por profesionales altamente capacitados, con más de 15 años de experiencia y dedicados todos a un fin común: ofrecer servicios de capacitación y desarrollo de alta calidad, comprometiéndose a buscar mejoras continuas, enfocándose a que la satisfacción de las necesidades del cliente sea el principal objetivo.



Misión

Facilitar el logro de los objetivos de negocios de nuestros clientes, a través de apoyarlos en educar, capacitar y desarrollar competencias, para el uso apropiado de la tecnología y de su capital humano maximizando su funcionamiento, eficiencia y competitividad.

Visión

Ser reconocidos como la organización líder en Latinoamérica por su innovación en el desarrollo de contenidos y metodologías de enseñanza, que apoya el crecimiento y competitividad de las empresas, contribuyendo a elevar el nivel de vida de los colaboradores que en ellas laboran.

Valores



Cliente — Apoyo a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos a través de nuestros servicios. Es la razón de nuestras decisiones.



Confianza — Creemos en nosotros mismos y en nuestros colaboradores. Asimismo, cuidamos y respetamos las relaciones con nuestros socios y clientes.



Honestidad — Ser íntegros con respecto a todas nuestras acciones, hacer congruente nuestras palabras con nuestra conducta.

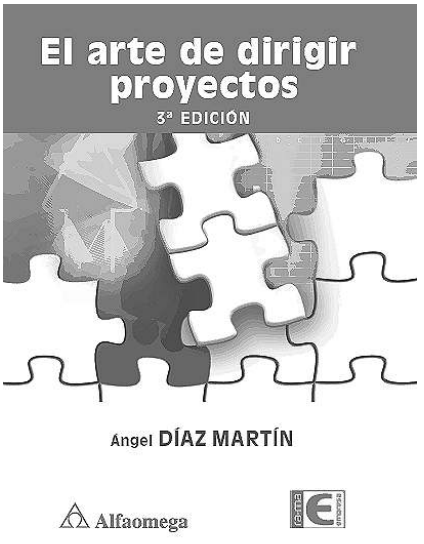


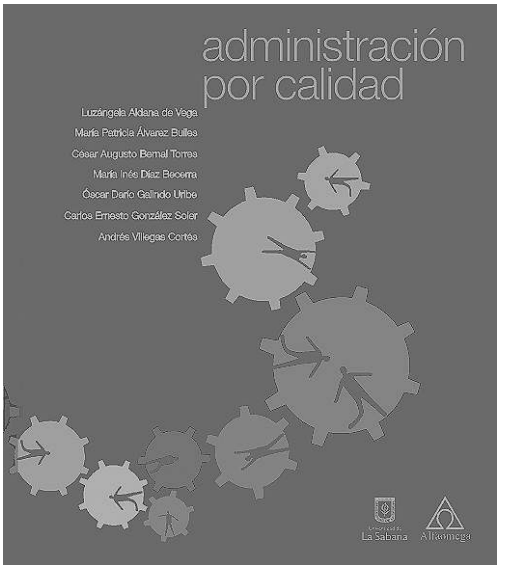
Compromiso — Comprometerse con decisión, seremos responsables de nuestra conducta, buscando cumplir todas nuestras promesas.

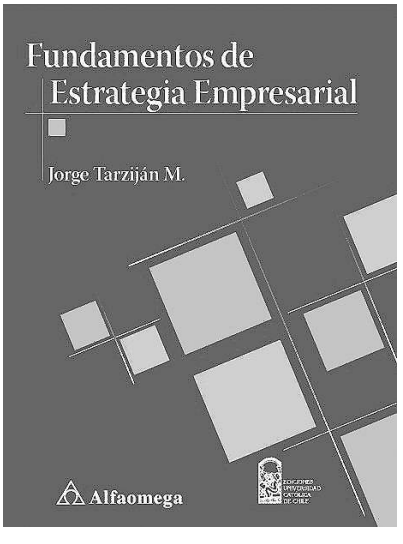

T. 1998-9354 (México, D.F.)
T. 01 800 087-1465
Innoversitas®
Porque el saber nunca es suficiente
INICIO
¿QUIÉNES SOMOS?
SERVICIOS
CURSOS
DIPLOMADOS
LMS
Innoversitas
Tel. (55) 1998-9354 en la ciudad de México
Tel. 01 800 087-1465 del interior de la República
Servicios
Capital Humano
Pruebas
Psicométricas y proyectivas
Análisis de Clima Laboral
Cursos
De Currícula
Virtuales
De Inmersión
Planes Estratégicos
Balanced Scorecard
Diplomados
Aptitudes Comerciales
Aptitudes Gerenciales
Aptitudes Profesionales
Evaluación y Administración de proyectos
Programación Neurolingüística
Eventos
De integración
Integración de Equipos
Survival
Grupos incentivos
Rally's
Mini-Olimpiadas
Recreativos
Reuniones de información
Otros Servicios
Perfiles vocacionales
Innoversitas® se encuentra comprometida a ofrecer sus servicios con las más alta calidad y profesionalismo. Es por esto que nos hemos dedicado a desarrollar servicios a la altura de las exigencias actuales de tiempo, eficiencia y especialización.
Educación
Soporte
Asesoría
Educación
Durante los últimos años la especialización del Capital Intelectual se hecho mas patente, de manera que hace que se vuelva más complejo el aprendizaje de la Cultura Organizacional, de nuevas tecnologías de cómputo y el desarrollo de habilidades profesionales.
Los tiempos actuales de competencia abierta exigen de las empresas un mayor compromiso en reforzar sus estructuras internas para adaptarse a los cambios que impone la sociedad. A través de la capacitación y el desarrollo humano, se garantiza el fortalecimiento y se apoya el crecimiento de las organizaciones.
Le invitamos a que nos conozca y vea por que somos el socio que Usted busca para la mejora en la eficiencia de su personal.

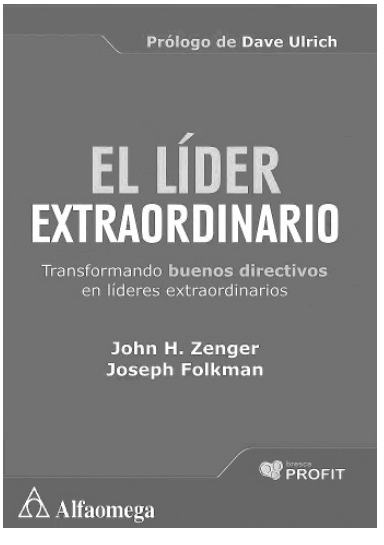
Otras obras de su interés

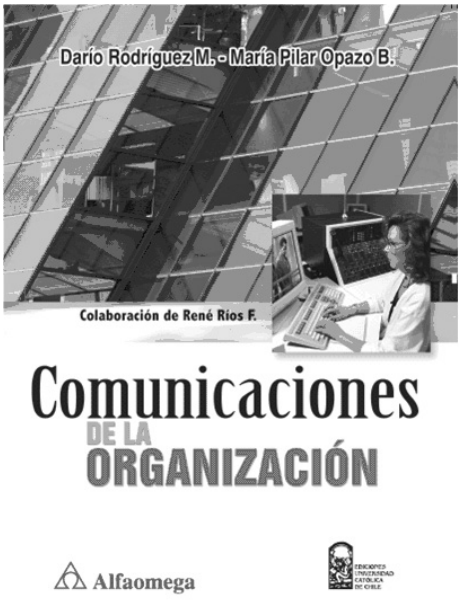












CAPÍTULO XIII
EL ESTRATEGA



"El arte de la estrategia es de importancia vital... Es el terreno de la vida y la muerte, el camino a la seguridad o la ruina".

Sun Tzu

EL ESTRATEGA COMO BASE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

13.1 El estratega como base de la administración estratégica

13.2 Perfil del estratega

13.3 Pensamiento sistémico

13.4 Pensamiento estratégico

13.5 Toma de decisiones

13.6 Liderazgo

13.7 Lecciones de estrategia empresarial

13.8 Resumen

13.9 Evaluación

13.10 Bibliografía

13.11 Páginas Web recomendadas

Objetivo

Ubicar al estratega en el contexto de la administración estratégica.

Al terminar de estudiar este capítulo el lector debe ser capaz de:

- Explicar la importancia del estratega como parte del proceso de la administración estratégica.
- Describir el perfil del estratega.
- Expresar las implicaciones del pensamiento sistémico dentro del pensamiento estratégico.
- Entender los diferentes escenarios en la toma de decisiones y ubicar en ellos a la administración estratégica.
- Explicar la importancia del liderazgo para el estratega.

Competencias a desarrollar:

- Sensibilidad organizacional (SO).
- Análisis de problemas (AP).
- Toma de decisiones (TD).
- Creatividad (CR).
- Adaptabilidad (AD).
- Flexibilidad (FL).
- Compromiso (CM).

Evidencias de las capacidades desarrolladas

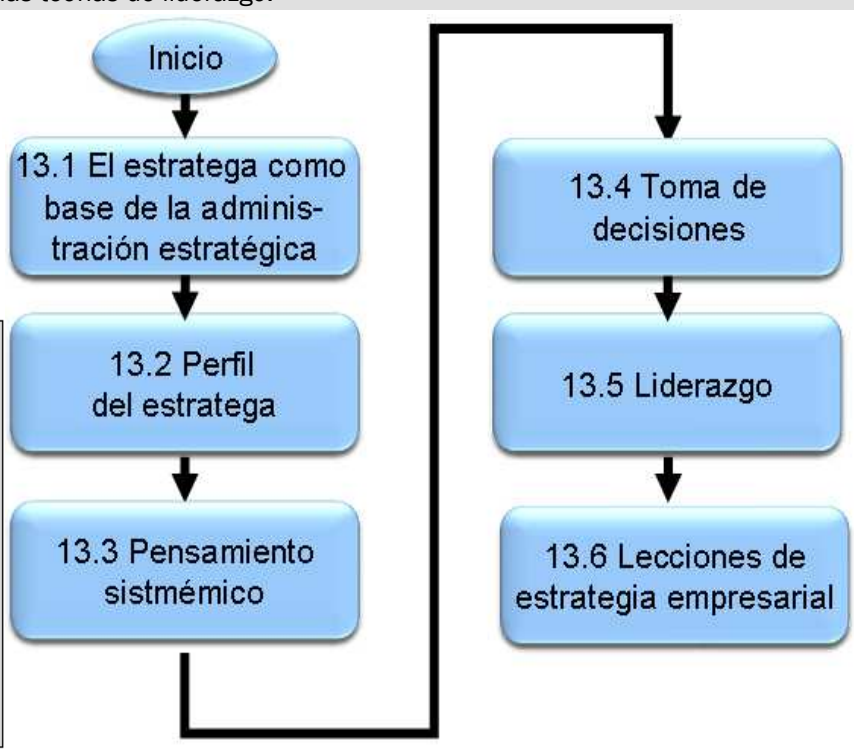
Al momento de la evaluación el alumno deberá demostrar que:

- Entiende la importancia del estratega.
- Conoce el perfil del estratega.
- Describe los principios del pensamiento sistémico.
- Desarrolla el pensamiento estratégico.
- Conoce el concepto de la toma de decisiones.
- Comprende los escenarios en la toma de decisiones.
- Conoce los principios del liderazgo.
- Comprende las teorías de liderazgo.



En los contenidos interactivos podrá consultar y descargar:

- **Diagrama de flujo.** Con la secuencia de los temas tratados en el capítulo.
- **Mapa conceptual del capítulo.** Mediante un esquema gráfico, le dará una visión de conjunto de los conceptos, su jerarquización y la relación que guardan entre ellos.



3.1 EL ESTRATEGA COMO BASE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El punto culminante de la administración estratégica es el desarrollo de estrategias para la consecución de objetivos. Sin ellas, no importan cuán bien pensadas hayan sido las metas, se producirá parálisis o se generará ineficiencia.

Hasta antes de 1950 la palabra estrategia estaba reservada para uso casi exclusivo de operaciones militares. A partir de entonces se ha ido generalizando en distintos ámbitos del quehacer humano, desde el deportivo hasta el empresarial.

Afortunadamente (salvo sus contadas excepciones) los seres humanos hemos ido sublimando el concepto de batalla a otros terrenos en donde el fin ya no es la conquista del hombre por el hombre, sino el enfrentamiento simbólico entre individuos y organizaciones. Se ha sustituido el campo de batalla por mercados de consumo, las armas por herramientas publicitarias y el combate por la lucha para conseguir la lealtad de los clientes. Poco a poco el ser humano está entendiendo que hay muchas maneras creativas de canalizar la pulsión autodestructiva del concepto "conquista". Lo mejor que pudo ocurrirle a los japoneses y alemanes después de la segunda guerra mundial es que les prohibieran desarrollar armas de destrucción masiva. Hoy son el ejemplo de modernidad y crecimiento en el mundo.

Hoy en día, las batallas se están librando en un terreno diferente. Poco a poco los países están derribando sus fronteras (como es visible con los tratados de libre comercio o el mercado común europeo) para dar paso a una nueva forma de territorialidad: las organizaciones.

Las nuevas fronteras se están dando por la penetración de las organizaciones en el mundo, en donde la nacionalidad de origen es sólo un atributo, menos importante que su cobertura global. Así, encontramos a empresas como Sony, Toyota, Nokia, Nissan, Microsoft, America móvil, Cemex, Bimbo, Nestlé, Volkswagen, Telefónica, BBVA, Coca-cola, PepsiCo., Procter & Gamble, Monsanto, General Motors, Samsung, Petrobras, Arcor, Sura, etc. que están ocupando los lugares que en el pasado se asociaban a la nacionalidad.

En el centro de esta sublimación se encuentra el estratega, como eje y guía de las acciones a para alcanzar el éxito organizacional. Al igual que los estrategas militares, el estratega organizacional debe establecer las acciones a seguir sobre una base de comportamiento y políticas para lograr superar al resto de los adversarios y, en el ámbito de los negocios, alcanzar la ventaja competitiva.

El estratega en la empresa debe desarrollar estrategias que establezcan un balance entre los diferentes actores que participan y los recursos con los que se cuenta, apegándose a los principios y la visión de la organización. Para ello requiere tener un conocimiento tácito del negocio, conciencia clara de los recursos con que se cuenta y sus formas de obtención, ser capaz de detectar los mensajes (muchas veces sutiles) del ámbito laboral y un ejercicio constante de observación del entorno, para con ello crear una imagen mental del camino que se debe seguir, según los objetivos que se persiguen. Ello implica desarrollar la capacidad creativa y ejercitar el uso de la intuición.



Figura 13.1 El estratega.

El éxito de un estratega no sólo depende de su capacidad de abstracción, análisis y síntesis. Asimismo, debe tener libertad para intervenir en cualquier otra parte de la organización siempre y cuando sea necesario y sirva para los fines de la estrategia. Un estratega sin autoridad e iniciativa sólo sería un elemento decorativo. Esta autoridad se debe extender para poder establecer e implantar estrategias emergentes, que pueden ser de un matiz totalmente distinto a las estrategias deliberadas, en un mundo donde la única constante es el cambio.

Como se discutirá más adelante, el propósito de este libro no es mitificar la figura del estratega al grado que se termine colocándoles en un pedestal como una estirpe inalcanzable para cualquier persona que aspire a serlo. Desde un punto de vista pragmático, los estrategas son personas que desarrollan capacidades específicas que cualquiera podría lograr, lejos de cuestiones innatas o clasistas.

Para Kenichi Ohmae (1990), el pensador estratégico se enfrenta a problemas, tendencias o situaciones que parecen constituir un todo armonioso. El estratega debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a integrarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa. La solución obtenida de esta forma es distinta de la conseguida con el pensamiento lineal.

El estratega tiene la habilidad de poder reconocer la necesidad de cambio o adaptación a las nuevas condiciones del medio que exige nuestra adaptación a él. Y este aspecto es esencial para disponer de estrategias y acciones tácticas que busquen decididamente esa adaptación.

Hasta finales de la década de los ochenta, la función de estratega resultaba poco notoria ya que la estrategia funcionaba muy bien fusionada a la planeación. En un mundo sin sobresaltos la transformación a largo plazo basada en planes que se entendían como una continuación del pasado era una guía para la acción de las Empresas. Las compañías preveían lo indeseable y controlaban lo deseable. Hoy, bajo una competencia sin cuartel, el aumento de la complejidad en las necesidades del cliente y entornos de incertidumbre financiera, el papel del estratega ha cobrado relevancia fundamental.

Entonces, para convertirse en un buen estratega es preciso ejercitar constantemente el pensamiento estratégico. Esto debe ser una práctica diaria, no algo a lo que se recurre sólo cuando sobrevienen dificultades. El estratega no debe depender ni de la suerte ni de la inspiración sino del pensamiento estratégico: la combinación de método analítico y elasticidad mental (Ohmae, 1990). Los estrategas no rechazan el análisis, de hecho, no pueden trabajar sin él, pero solo lo utilizan para estimular el proceso creativo, probar las ideas que surgen, afinar sus implicaciones estratégicas o asegurar la correcta ejecución de las ideas de alto potencial, que de otra manera no podrían implementarse en forma adecuada.

En la gestión contemporánea el concepto de estratega se ha extendido a todos aquellos niveles de la organización que pueden tomar decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa, concepto claramente planeado en la filosofía japonesa del kaizen. Así, en un primera definición, el estratega es la persona o conjunto de personas que al ocupar cargos de dirección tienen capacidad para intervenir en la toma de decisiones relacionadas con el direccionamiento estratégico de la empresa (Serna, 1992). El estratega no es sólo un planificador o un visionario sino un individuo en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada.

En ese sentido, el estratega debe ejercitar cuatro actividades fundamentales:

- **Administración de la estabilidad.** Organicidad es el principio opuesto a la entropía (tendencia al caos y la destrucción) y es una de las consideraciones al establecer estrategias: mantener la orientación, ganar en eficiencia centrándose en los procesos y reforzar la identidad y las características distintivas.
- **Detección de discontinuidades**. El reto consiste en detectar las sutiles discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales, evitando que la organización pierda sincronización con su entorno. Para ello el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.
- **Conocimiento del negocio.** El líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su negocio. Por el contrario, allí, en la línea de acción es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.
- **Administración de patrones**. La labor del estratega consiste no sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario.



Kenichi Ohmae
(1943 -)



Conocido con el sobrenombre de "Sr. Estrategia", hizo sus estudios en la Universidad de Waseda, realizó una maestría en el "Instituto Tecnológico de Tokio", y un doctorado en ingeniería nuclear en el "Instituto Tecnológico de Massachusetts" de EEUU. Trabajó luego para Hitachi como ingeniero durante algunos años, antes de integrarse al equipo de "McKinsey & Company" como responsable de operaciones para el Japón.

En ese puesto, se desempeñó como consultor-asesor para numerosas y variadas empresas. Su experiencia excepcionalmente práctica, le dotó de una competencia particular en la formulación de estrategias creativas y en la concepción de esquemas de organización orientados tanto al sector público como al privado.

Como autor ha publicado más de 100 libros, entre los que destacan La Mente del Estratega, El poder de la Triada, Más allá de las fronteras nacionales, El mundo sin fronteras, El Fin del Estado-nación, La economía mundial en plena evolución, El continente invisible y Cuatro imperativos estratégicos de la nueva economía. También, ha contribuido con numerosos artículos para Wall Street Journal, Harvard Business Review, Foreign Affairs y el New York Times.

De acuerdo con el Financial Times de Londres, Ohmae es el "gurú" de la gerencia única de Japón. También, en 1994 The Economist lo eligió uno de los cinco gurús de la gestión en el mundo.

Dr. Kenichi Ohmae es el fundador de la "Reforma de Heisei", un movimiento sociopolítico ciudadano establecido el 25 de noviembre de 1992, para promover y catalizar la reforma fundamental de los sistemas políticos y administrativos de Japón.

Estrategia del océano azul



En el año 2005, W. Chan Kim and Renée Mauborgne, publicaron el libro Blue Ocean Strategy, basado en su artículo "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth" del Harvard Business Review (Julio-Agosto de 2004). La tesis que se plantea es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos).

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

En el libro describe el ejemplo del Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta.

A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, estaba en declive. Sin embargo, Cirque du Soleil consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro. El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador,

nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes.

Los principios para desarrollar una estrategia de océano azul son:

- Crear nuevos espacios de consumo, ampliando los límites del mercado.
- Concentrarse en la idea global y no en los números (tales como incrementar la participación de mercado o reducir los costos). En lugar de centrarse en el mercado en el que se compite, es mejor dibujar sobre un lienzo la estrategia que se desea.
- Ir más allá de la demanda existente. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.
- Asegurar la viabilidad comercial. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada, sino que debe establecerse un precio apropiado. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.

Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

3.2 PERFIL DEL ESTRATEGA

En su definición más simple, un estratega es aquel que es capaz de desarrollar estrategias. Su habilidad está asociada con la capacidad de construir una ruta de éxito a partir de la perspectiva que le proporciona la Administración Estratégica. En este sentido, la administración Estratégica es sólo una metodología que pretende facilitar la generación del pensamiento estratégico al sistematizar los elementos necesarios para ayudar a generar las estrategias. Pero la Administración estratégica no garantiza el desarrollo de estrategias exitosas, sólo es un coadyuvante del estratega, quien es el último responsable por definir el rumbo de la organización.

Decía Karl Von Clausewvitz, uno de los militares más leídos acerca de estrategia, que la guerra (y los negocios) son una actividad intelectual. Todo estratega debe apelar a su plan (su columna vertebral), así como ser capaz de alterarlo y buscar nuevos planes, aferrándose a ese hilo de luz en momentos de mayor incertidumbre. Hay una diferencia entre lo que debería ocurrir y lo que ocurre realmente, la estrategia es cabeza y corazón, las teorías estrictas ya no funcionan y deben funcionar sólo como guías para el buen juicio sin casarse con ellas.

El estratega es por definición un analista simbólico que lee el lenguaje del entorno alrededor y hacia el interior de su organización. El estratega tiene la habilidad de poder reconocer la necesidad de cambio o adaptación a las nuevas condiciones del medio que exige nuestra adaptación a él, aspecto esencial para disponer de estrategias y acciones tácticas que busquen decididamente esa adaptación. Esto debe ser una práctica diaria, no algo a lo que se recurre sólo cuando sobrevienen dificultades. El gran estratega no depende ni de la suerte ni de la inspiración sino del pensamiento estratégico: la combinación de método analítico y elasticidad mental.

Los mercados hoy en día son manejados en el mundo entero por las necesidades y deseos de los clientes, y el estratega debe ser un líder para orientar los esfuerzos hacia ese propósito, guiado por la visión de la organización y sus principios rectores.

Si bien muchos autores han establecido un grupo de capacidades importantes que debe poseer el perfil del estratega, es importante hacer notar éstas que no difieren de las descritas por muchos otros autores para los administradores y gerentes. Entonces, si un gerentes no es necesariamente un estratega, ¿qué capacidades nombradas para un gerente son las que debería tener en grado superlativo para elevarlo a la posición de estratega?

Para efectos prácticos, un estratega debe tener altamente desarrolladas cuatro capacidades distintivas, como se puede observar en la figura 13.2:

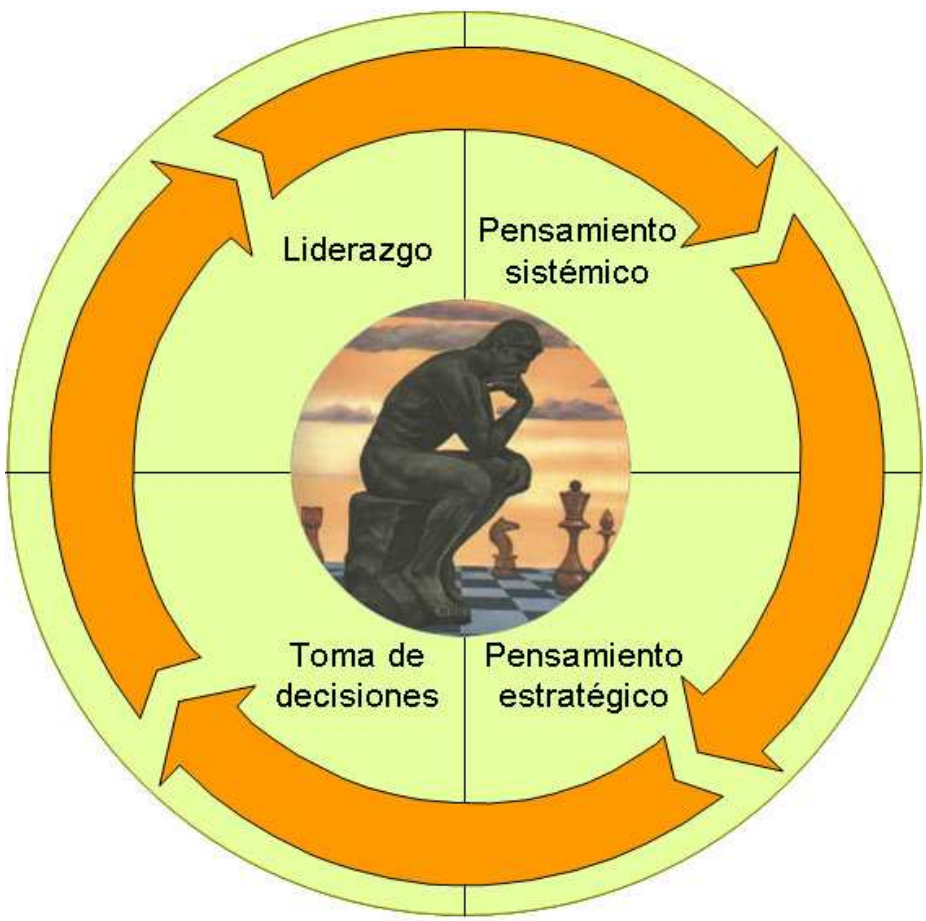


Figura 13.2 Perfil del estratega.

- **Pensamiento sistémico.** Tener la capacidad de visualizar a la organización como un todo a partir del análisis de sus partes constitutivas y de sus interrelaciones es algo que Peter Senge (1993) señala como la capacidad de aprendizaje continuo. El reto real del estratega consiste en detectar las sutiles

discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación. El líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su negocio. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.

- **Pensamiento estratégico.** El estratega no es sólo un planificador o un visionario sino un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada. La creatividad y la intuición son parte integral de esta capacidad.
- **Toma de decisiones.** El estratega debe tener la seguridad para elegir entre diferentes alternativas de acción, en algunos casos con la única certeza de sus propias conclusiones, aún distanciadas del pensamiento general. Detrás de la disposición a la acción se descubre a un individuo que confía en sí, que ha acumulado las suficientes experiencias para juzgar sus posibilidades reales. Un estratega es por definición una persona insatisfecha, a veces difícil de entender, que no acepta menos que todo lo posible (Ohmae, 1990).
- **Liderazgo.** Un estratega necesariamente debe tener aptitudes de liderazgo, si bien los gerentes y administradores no necesariamente. En plan de líder o asesor el estratega sabe contagiar a los demás respecto a su visión, tiende un puente al futuro y los motiva sinceramente a caminar por él, un estratega debe ser convincente, dominar el arte de la comunicación. Es imposible concebir al estratega como alguien frío, todo lo contrario, por lo general se encuentra muy implicado emocionalmente con el destino de la organización. De aquí le llega al estratega esa capacidad imprescindible: el saber convencer, persuadir, vender la idea por sus beneficios.

3.3 PENSAMIENTO SISTÉMICO

Podemos entender el pensamiento sistémico como la capacidad de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional, con lo cual es posible modelar y pronosticar su comportamiento con el fin de ajustar el rumbo de su futuro. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico.

El pensamiento lineal es lo opuesto al pensamiento sistémico. Pensamos linealmente cuando buscamos la causa inmediata de algún evento, lo que provoca que en muchos casos se ataquen los síntomas y no la enfermedad (tratamiento sintomático). Si se cree en las causas inmediatas como lo generador de los eventos, buscaremos arreglos rápidos que regularmente terminan agravando la situación. El pensador lineal no alcanza a ver las consecuencias no intencionadas posibles de sus acciones, ni tampoco las limitaciones lógicas y naturales que otros sistemas impondrán en las acciones lineales implementadas.

La disciplina del pensamiento sistémico requiere diferenciar entre los eventos resultantes de la organización (empresa, familia, ciudad, etc.), los patrones de comportamiento de los actores del sistema (ausentismo, participación, sentimientos, ventas, etc.), las estructuras elegidas y no elegidas del sistema (recursos, diseño del espacio físico, procesos, equipos de trabajo, cronogramas, horarios de operación, etc.), y los modelos mentales que cohabitan en la organización.

El pensamiento sistémico es una manera de comprender la realidad que enfatiza en las relaciones que forman parte de un sistema, más que en las partes en sí mismas, proporcionando una imagen más exacta de

la realidad, de tal manera que se puede trabajar con las fuerzas naturales del sistema con el objetivo de obtener los resultados deseados. El aprendizaje es el objetivo principal, ya que sin aprendizaje estamos condenados a hacer lo mismo y a obtener los mismos resultados. Conduce a pensar en problemas y soluciones con un punto de vista de largo plazo.

Basado en el campo de estudio conocido como dinámica de sistemas, el pensamiento sistémico posee un profundo valor práctico ya que emplea poderosas herramientas que permiten modelar el comportamiento de una organización, para entender cómo pequeñas decisiones pueden tener grandes consecuencias en el transcurso del tiempo. Esto proporciona una perspectiva que ayuda a ver eventos y patrones desde un punto de vista diferente.

Por ejemplo: supongamos que hay un incendio (un evento) en una "organización". La reacción natural es "apagar" el fuego, aunque en realidad nada impediría que volviera a ocurrir.

Si en cambio se responde apagando el "incendio" y "estudiando" dónde tienden a producirse los incendios, entonces se está prestando atención a los patrones o tendencias. Eso nos podría arrojar que ciertas áreas parecen tener más "incendios" que otras. Si se analiza la manera de poner más "atención" en dichas áreas, entonces nos estamos adaptando (aunque todavía no se ha hecho nada para prevenir nuevos incendios).

Ahora bien, si se colocan "detectores de humo" (indicadores organizacionales) o se refuerzan las estructuras que son susceptibles a "incendios" y se establecen sistemas de alarma (sistemas de indicadores organizacionales) con códigos de seguridad (semáforos), entonces se está gestando el cambio, con lo que eventualmente se prevendrán los "incendios". A esto se le conoce como aprendizaje organizacional.

La mayoría de los ejecutivos en las organizaciones prefiere intervenir un sistema en el nivel de las normas, la estructura física, los procesos laborales, la circulación de material e información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control, donde los factores son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos. Pero el mayor potencial para el cambio se encuentra en los factores intangibles, como las actitudes y creencias de la gente. Ellos permiten comprender por qué las normas, la estructura física y los procesos laborales han cobrado su forma actual.

Ludwig von Bertalanffy
1901-1972



Biólogo austríaco que realizó inmensas contribuciones en los campos de: educación, historia, filosofía, sociología y cibernética, pionero en la concepción organicista de la biología y recordado principalmente por la "Teoría general de los sistemas".

Estudió en la Universidad de Innsbruck (Autría) historia del arte, filosofía y biología, finalizando su doctorado en 1926 más tarde en la Universidad de Viena fue discípulo de Robert Reininger y Moritz Schlick.

En 1928 publicó su primer libro sobre biología teórica. En 1937 gracias a una beca de la Fundación Rockefeller, se traslado a Estados Unidos donde permaneció dos años en la Universidad de Chicago donde realizó sus primeras exposiciones conceptuales sobre la futura teoría general de los sistemas, en 1939 vuelve a Europa, por no querer aceptar declararse víctima del nazismo, se incorporó como profesor de la Universidad de Viena, donde permaneció hasta 1948.

En 1954 trabajó como investigador en la Universidad de Ottawa (Canadá), en 1957 volvió a Estados Unidos, donde continuó sus investigaciones en el "Mount Sinai Hospital" de Los Ángeles hasta 1958. En 1961, se desempeño como profesor de biología teórica en la Universidad de Alberta (Edmonton, Canada), finalizó su actividad académica como Profesor en el Centro de Biología Teórica de la Universidad Estatal de

Nueva York .

Concibió una explicación de la vida y la naturaleza desde la biología, planteándola como un sistema complejo sujeto a interacciones y dinámicas, que más tarde trasladó al análisis de la realidad social bajo el nombre de "teoría general de sistemas"

Es el autor de la Teoría General de Sistemas (TGS). Leyó un primer esbozo de su teoría en un seminario de Charles Morris en la Universidad de Chicago en 1937, para desarrollarla progresivamente en distintas conferencias dictadas en Viena. La publicación sistemática de sus ideas se tuvo que posponer a causa del final de la Segunda Guerra Mundial, pero acabó cristalizando con la publicación, en 1969 de su libro titulado "Teoría General de Sistemas", utilizó los principios allí expuestos para explorar y explicar temas científicos y filosóficos, incluyendo una concepción humanista de la naturaleza humana, opuesta a la concepción mecanicista y robótica.

La TGS fue en origen una concepción totalizadora de la biología (denominada "organicista"), bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.

Sus contribuciones fueron más allá de la biología y se extendió a la cibernética, la educación, la historia, la filosofía, la psiquiatría, la psicología y la sociología. Algunos de sus admiradores piensan que esta teoría algún día proporcionará el marco conceptual para todas estas disciplinas.

ANTECEDENTES

La teoría general de sistemas (TGS) o enfoque sistémico es una ciencia que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La compresión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Esta ciencia holística plantea paradigmas diferentes de los de la ciencia clásica, en el entendimiento de la realidad como un complejo. La TGS observa fenómenos, isomorfismos, causalidades circulares y se basa en principios como la subsidiariedad, pervasividad, multicausalidad, determinismo y complementariedad.

Su desarrollo se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación en 1950, buscando una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

Aunque la TGS surgió en el campo de la Biología, pronto se vio su capacidad de inspirar desarrollos en otros ámbitos, por lo que se hace interdisciplinaria. Así se ha ido constituyendo el amplio campo de la sistémica o de las ciencias de los sistemas, con especialidades como la cibernética, la teoría de la información, la teoría de juegos, la teoría del caos o la teoría de las catástrofes.

Inevitablemente, la TGS se introdujo en las ciencias sociales. Destaca la intensa influencia del sociólogo alemán Niklas Luhmann, que afirmó poder describir y explicar su funcionamiento como un complejo sistema de comunicaciones (Luhmann, 1964). De esta manera, propone un punto de partida radicalmente diferente al de las teorías tradicionales de la sociedad, que entienden al hombre como "unidad básica" de la construcción social. Así, estas ideas se extendieron a la empresa, la sociedad y la ecología, dando lugar al enfoque de sistemas generales, que intenta aplicar todos estos conceptos a sistemas de la actividad humana (como se puede observar en la figura 13.3).

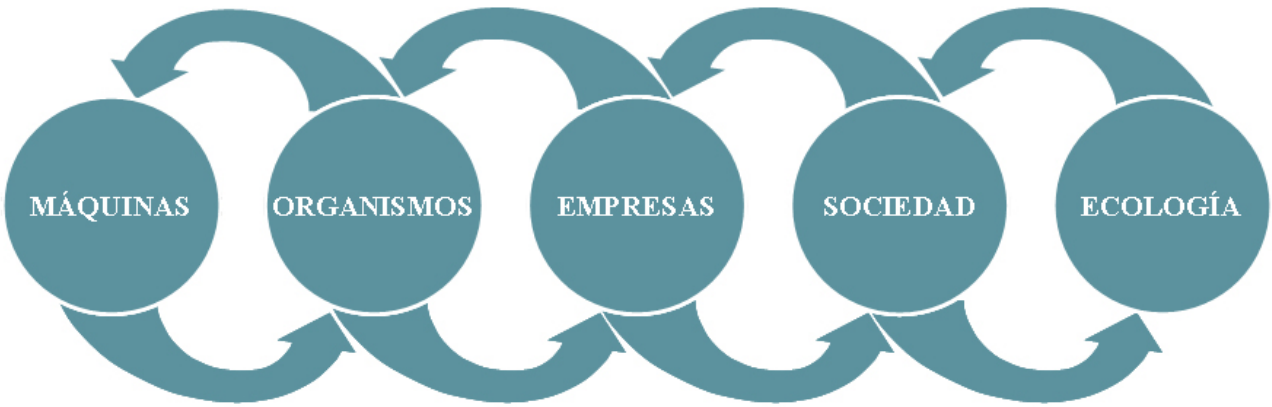


Figura 13.3 Evolución de las ideas del pensamiento sistémico

En 1961, Jay W. Forrester, ingeniero de sistemas del Instituto Tecnológico de Masachussets (MIT) propone la aplicación de una metodología, que desarrolló en sistemas industriales, para sistemas urbanos. La primera aplicación fue el análisis de la estructura de una empresa norteamericana, y el estudio de las oscilaciones muy acusadas en las ventas de esta empresa, en su libro Industrial Dynamics. En 1969 se publica la obra Urban Dynamics, en la que se muestra a través de modelos informáticos cómo la dinámica de sistemas es aplicable a sistemas de ciudades.

En 1970 en un congreso sobre la problemática de la humanidad, Forrester y sus colegas empezaron a diseñar un modelo de la dinámica sistémica mundial que acabó convirtiéndose en el famoso y polémico libro The limits of Growth (1972), escrito por Donella Meadows. En esta obra examinan las posibles relaciones entre contaminación, crecimiento de la población y desarrollo económico a partir de un modelo informático. La tesis básica de esta obra es que si no se controla el ritmo de aumento de la contaminación y crecimiento de la población, de la producción de alimentos y del uso de los recursos naturales, en 100 años se habrán alcanzado los límites del crecimiento de la Tierra

Forrester fue ampliando el alcance de su trabajo hasta incluir el estudio de otros sistemas socioeconómicos mediante técnicas de simulación informática. Según esto las empresas en sus inicios parecen seguir cuatro comportamientos o tipos básicos. Estos cuatro tipos de empresas tienen en común que, a diferencia de las empresas que no consiguen prácticamente iniciar sus actividades por estar mal concebidas, disfrutan de un período inicial de crecimiento y aparente éxito:

1. En el primer caso, la empresa consigue mantener un crecimiento sostenido. Estas empresas suelen ser una minoría.
2. Un segundo tipo de empresas obtiene un crecimiento inestable, con frecuentes y fuertes crisis en su volumen de negocio.
3. El tercer tipo, corresponde a empresas que tras el lanzamiento inicial, aunque consiguen mantener un reducido numero de clientes, esto sólo les permite sobrevivir en una fase de estancamiento, más o menos inestable.
4. Por último un cuarto tipo, que después del éxito inicial no consigue crear una estructura interna estable y eficaz, y al poco tiempo entra en una crisis que acaba con la empresa.

Forrester señalaba que no pueden atribuirse estos comportamientos tan dispares a factores exógenos a la empresa, ya que se producen simultáneamente en empresas que trabajan en un mismo sector. Por lo tanto, se debe buscar entre los factores internos las causas de estos comportamientos.

Por otro lado, Daniel Katz y Robert Kahn (1966) fueron los primeros en afirmar que las organizaciones eran sistemas abiertos, en contacto y constante interdependencia con su entorno del que reciben energía (información, personas, materias primas, etc.) que transforman y exportan de nuevo al ambiente en forma de productos o servicios.

Los autores afirmaban que para conocer una organización no se comienza con las finalidades para las que fue pensada y creada por sus fundadores, sino que se estudian las formas concretas como se expresa la organización en sus modos de funcionamiento, en la manera de utilizar los insumos y de producir resultados. Esto significa que los propósitos o fines de la organización deben estar alineados con las necesidades del ambiente, por lo que si las organizaciones generan salidas que su entorno no necesita, dejarán de existir.

El pensamiento sistémico se extendió a muchas áreas. Está presente en la obra de personas tan influyentes en física y cosmología como Stephen Hawking, en biología evolutiva como Reichard Dawkins y en medicina como Deepak Chopra.

Peter Senge situó el pensamiento sistémico a la vanguardia de la gestión y el liderazgo con su famoso libro "La quinta disciplina" (1993), en el que aplica también los arquetipos de sistemas a diversos problemas en el ámbito empresarial.

Al igual que Katz y Kahn, Peter Senge entiende la organización como un sistema abierto en constante adaptación al ambiente. Habla de Organizaciones Inteligentes como aquellas que son más efectivas en este proceso de adaptación, gracias al continuo aprendizaje de los individuos y equipos que la componen y al dominio de 5 disciplinas: Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico.

Para Senge, las organizaciones están compuestas por elementos que se interrelacionan a través de una red invisible que hace que cualquier alteración de uno de sus elementos provoque alteraciones en los demás elementos del sistema. Esto requiere visualizar el fino tejido de la estructura para la toma de decisiones en la solución de problemas. No podemos caer en fijar nuestra atención en los síntomas, que es lo más obvio, sino indagar para averiguar cuáles son las verdaderas causas que provocan los problemas. Como el autor afirma, incidir en los pequeños detalles, en lo sutil, puede inducir a cambios muy grandes en las organizaciones.

¿QUÉ ES UN SISTEMA?

Se define un sistema como un conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido y cuyo comportamiento global persigue algún tipo de objetivo. Según la teoría general de sistemas, todos los objetos son sistemas o componentes de un sistema.

Todo sistema se caracteriza por diversos elementos, que forman una unidad para la ejecución de una actividad específica, como se muestra en la figura 13.4.

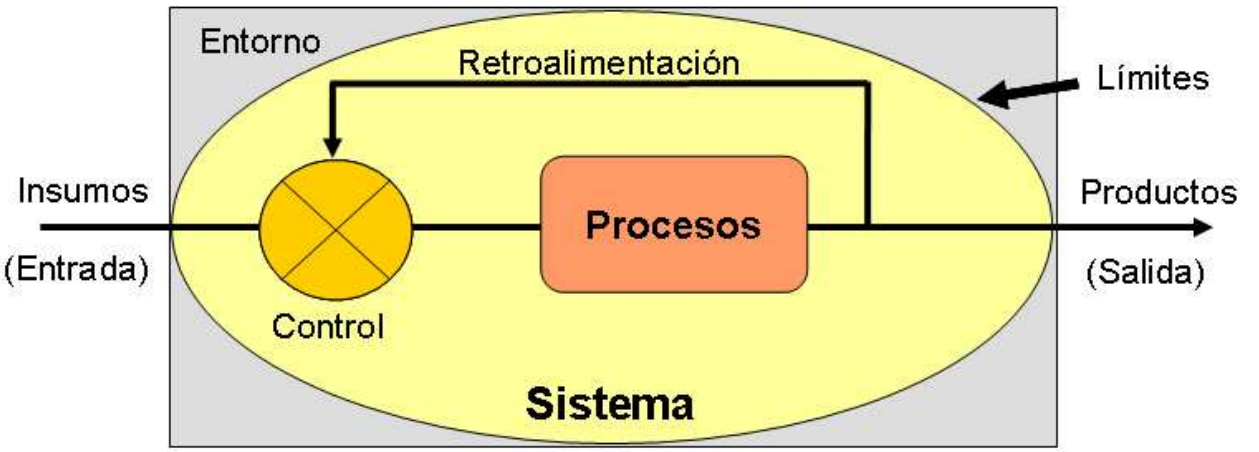


Figura 13.4 Componentes de un sistema.

- **Entrada o insumos.** Se trata de la fuerza de arranque del sistema, que provee recursos o la energía para la operación del sistema.
- **Salida o productos.** Se refiere a la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas con intermedios.
- **Procesos o transformaciones.** Es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen los productos.
- **Retroalimentación (feedback).** Función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, a través de un mecanismo de control que mantiene al sistema dentro de aquel criterio o estándar.
- **Entorno.** Medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

Todo sistema tiene un objetivo inherente, una función; y la función que define el sistema no puede ser realizada por cualquier otra parte del mismo tomada separadamente. Por ejemplo, ninguna parte de un automóvil puede transportar gente, ni siquiera el motor. Por consiguiente, cuando un automóvil o cualquier otro sistema se separan, pierde la función que lo define y sus propiedades esenciales. Un automóvil separado en sus partes componentes no puede transportar gente, una persona o una organización dividida en sus partes integrantes no puede vivir.

Más aún, cuando una parte esencial en el sistema es separada del sistema del cual forma parte, esa parte puede perder la habilidad para realizar la subfunción que la define. Por ejemplo, cuando el motor de un carro es quitado de ese automóvil, no puede mover nada, ni siquiera a sí mismo. Un volante sacado de un carro no dirige nada, un departamento separado de su empresa no tiene razón de ser.

El organismo humano es un gran ejemplo de estos principios. Uno pudiera pensar que el cerebro es la parte más importante del cuerpo, sin embargo, éste no podría subsistir ni realizar su trabajo sin las aportaciones de

otros órganos como el corazón, los pulmones, el sistema digestivo, el hígado, los riñones, etc. y a su vez estos otros órganos no podrían subsistir sin la aportación de los demás.

Este es un problema muy común en las organizaciones, en donde ciertas áreas se ponen por encima de otras, condicionando el funcionamiento de toda la organización a cotos de poder. A esto se le puede llamar el síndrome del señor feudal en donde los jefes de las distintas áreas, con el fin de mantener su propia permanencia, hacen todo lo posible por controlar a otras áreas (en algunas ocasiones de manera inconsciente).

La eficiencia organizacional es la relación entre las entradas de energía a una organización que salen como producto y las que salen absorbidas por el sistema, y está relacionada con la necesidad de supervivencia de la organización. La efectividad organizacional se refiere a la medida en que se maximizan todas las formas de rendimiento, que está determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y sus éxitos (resultados) en obtener condiciones ventajosas o las entradas de energía que necesite para este. Así, entender a un sistema es entender las interrelaciones entre sus diferentes partes, la importancia vital de su funcionamiento en conjunto y el nivel de transferencia con el entorno.

Entonces todo sistema se somete a un conjunto de principios que permiten entenderlo, modelarlo y predecirlo (al menos de manera general), con el fin de hacer que logre su máxima efectividad organizacional (ver figura 13.5):

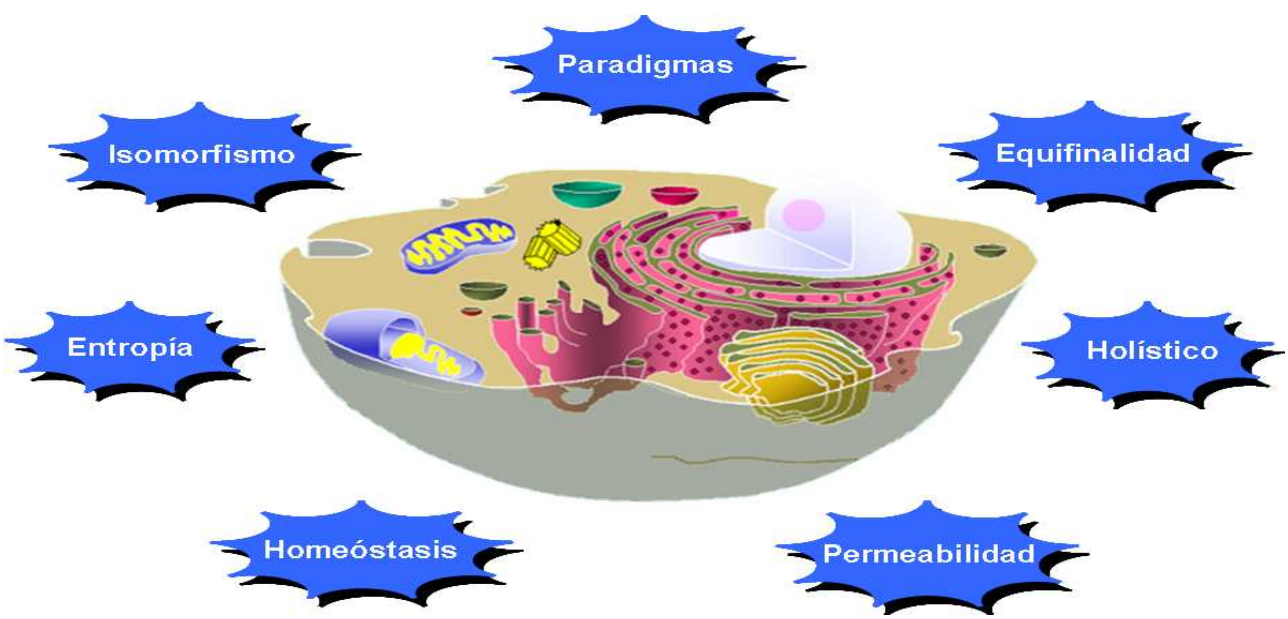


Figura 13.5 Principios sistémicos.

Paradigma. Todo sistema funciona con base en paradigmas. Un paradigma es un conjunto de normas, procedimientos, métodos y reglamentos que crean un modelo o arquetipo de funcionamiento con el cual se alcanza el objetivo del sistema.

Equifinalidad. No hay un enfoque único de funcionamiento. Existen variados modos y métodos para lograr el mismo fin o meta del sistema. Todo sistema estructura un paradigma de funcionamiento que le permite sobrevivir mientras las condiciones de entorno no cambien sustancialmente, en cuyo caso el sistema será presionado para cambiar de paradigma.

Sinergia. Significa el aumento en el valor de las partes del sistema que se deriva de pertenecer a ese sistema; o en otras palabras, de las interacciones con otras partes del sistema. Obviamente, tal aumento del valor solo puede ocurrir si las partes pueden hacer algo juntas que no pueden hacer solas. Puesto de otra forma, la sinergia requiere de un aumento en la variedad de las opciones disponibles para los integrantes del sistema.

Holístico. El sistema se encuentra integrado. El todo no se explica sin las partes y al mismo tiempo las partes no se explican sin observar el todo. Es un error tratar de entender un sistema descomponiendo sus elementos y analizándolos por separado, sin revisar las interrelaciones entre dichos elementos.

Permeabilidad. Es el nivel de interacción del sistema con el exterior. Todo sistema se ve influenciado en mayor o menor medida por su entorno y éste lo puede moldear. Ningún sistema se entiende sin analizar su entorno en un momento histórico.

Entropía. Es la tendencia natural a la desorganización; es el desgaste que presenta el sistema o sus partes por el transcurso del tiempo o por su funcionamiento. Este proceso es lo que hace envejecer a los sistemas y provocar su muerte. Así entonces, se genera una lucha constante entre la entropía y los esfuerzos del sistema para mantener su estabilidad. A la larga, la entropía siempre gana, lo que impulsa los procesos evolutivos.

Homeóstasis. Existen procesos internos que operan ante las variaciones de las condiciones del ambiente (interno o externo), con el fin de mantener su equilibrio. Todo sistema para operar eficazmente debe permanecer estable. También se le conoce como organicidad, que es una fuerza que se opone a la entropía.

Isomorfismo. Por su estructura, los sistemas pueden representarse mediante modelos de simulación, con los que se puede predecir su comportamiento real, incluso de sistemas complejos como los de una organización.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

¿Por qué muchos gerentes no entienden cómo funcionan sus organizaciones? La respuesta está en su incapacidad de concebir las implicaciones estructurales en la toma de decisiones, debido a sus limitaciones en visualizar a la organización como un sistema. A esta incapacidad se le conoce como ceguera sistémica y se conocen cuatro tipos:

- **Espacial:** Sólo vemos nuestra parte sin entenderse como parte de un todo.
- **Temporal:** Se trabaja en el presente (resultados a corto plazo) sin entender su impacto en el futuro.
- **Relacional:** Se observan las posiciones sin ver sus relaciones e interrelaciones.
- **Procesos:** La tendencia a enfocarse en las tareas sin entender los procesos.

Una organización es un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, que desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Un sistema social conceptuado como un organismo puede conceder sus partes una mayor variedad de opciones que uno conceptuado como un sistema mecánico, pero tales opciones no afectan el funcionamiento de sus partes, sino solamente la manera como realizan el trabajo.

En nuestro cuerpo, por ejemplo, el corazón puede latir a pulsaciones diferentes, pero su Rol de bombear sangre al sistema no cambia. Puesto de otra forma, en un sistema conceptuado como un organismo vivo, las partes pueden mostrar mayor variedad de conductas que las partes de una máquina, pero no pueden cambiar

la función que realizan. Por lo tanto, en una empresa que es manejada como un sistema biológico, a los trabajadores en todos los niveles se les asignan (no lo escogen) objetivos y metas, pero éstos pueden lograrse en una gran variedad de formas.

Una empresa conceptuada como un sistema social debería servir al propósito de las partes que lo integran y de los sistemas de los cuales forma parte. Debería ser capaz de lograr que sus partes y los sistemas de los cuales forman parte hicieran cosas que normalmente solos no serían capaces de hacer. Esto significa que los sistemas sociales deberían aumentar la variedad tanto de las formas como de los medios disponibles para sus partes y para los sistemas (ecosistemas de negocios) de los cuales son parte.

Existe una tendencia en la que los gerentes son educados para creer que el desempeño de los sistemas sociales puede ser mejorado ajustando el desempeño de cada una de sus partes tomadas separadamente. Es decir, prevalece el pensamiento de que si cada parte es bien manejada, el "todo" estará bien dirigido. Sin embargo, esto casi nunca sucede en la vida real porque las partes, que parecen estar bien manejadas cuando se las observa independientemente, casi nunca engranan juntas a nivel organización. A lo sumo, los gerentes aprenden a gerenciar las acciones de las partes de un sistema social, pero los gerentes efectivos dirigen las interacciones dentro de la parte del sistema del cual son responsables y las interacciones de esa parte con otras partes dentro o fuera de la organización que afectan, o por la que son afectados.

La predisposición para dividir las cosas y tratar cada parte por separado es una consecuencia del pensamiento analítico, a diferencia de entender las interrelaciones de esas partes, conocido como síntesis. Desafortunadamente, con frecuencia conocimiento y comprensión se toman como sinónimos, pero análisis es una forma de pensar y obtener conclusiones (síntesis) es la otra.

Análisis es la distinción y la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Cuando se habla de análisis, se hace referencia a un examen cualitativo y cuantitativo de ciertos componentes del organismo de acuerdo a diversos métodos, con el fin de elaborar un diagnóstico. El análisis cualitativo es aquel que tiene por objeto descubrir y aislar los elementos del sistema. El análisis cuantitativo, en cambio, se emplea para determinar los resultados (desempeño) que proporciona cada una de esas partes.

Regularmente, cuando queremos comprender algo lo primero que hacemos es dividirlo en sus partes componentes principales. Luego hacemos el esfuerzo de tratar de conocer cómo se comporta cada parte individualmente. Por último, tratamos de integrar el conocimiento de cada parte para comprender el todo.

Síntesis es la comprensión del todo a partir de la integración de todos sus elementos (analizados) por separado. Es la operación por la que reunimos, agregamos, sumamos, integramos realidades o conceptos, de modo que pasamos, en general, de algo más simple a algo más complejo.

Podemos entender la síntesis como un método, además de como una operación. Entendida como método, fue utilizada por Descartes como uno de los momentos de su conocido procedimiento, asimilable a la deducción, en la medida en que se procede a partir de elementos simples, tomados como premisas, para alcanzar elementos complejos, considerados como la conclusión.

Entendida como operación, síntesis se define como la unificación de la diversidad de nuestras representaciones mentales en un sólo acto de comprensión, establecido en la filosofía de Kant, en la que se interpreta como la superación de las limitaciones de los elementos opuestos (la tesis y la antítesis) reunidos en una realidad o en un nivel conceptual superior (una tesis es un juicio o afirmación y su expresión contraria u opuesta recibe el nombre de antítesis).

La síntesis resulta ser una buena y efectiva forma de facilitar los procesos de aprendizaje. No es posible comprender un sistema sólo por análisis. El análisis de un sistema nos revela su estructura y como funciona, pero su integración (síntesis), nos muestra sus propiedades esenciales para explicar su comportamiento.

Este es el gran debate entre los conceptos de planeación estratégica y pensamiento estratégico. Para algunos autores, el pensamiento estratégico se usa como sinónimo de planeación estratégica, para otros, como una consecuencia de ella (síntesis) y, para otros más, simplemente como un proceso de aprendizaje. El hecho es que, llámese como se llame, en el proceso de comprensión de una organización desde el punto de vista sistémico, el análisis y la síntesis son actividades interdependientes.

Para comprender una organización, se la puede visualizar como un supersistema que se reproduce y se conforma a través de un proceso de toma de decisiones que lo retroalimenta, tanto individual como colectivamente. Este supersistema estará representado por todos los componentes (subsistemas) y las relaciones necesarias para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sus subsistemas que conforman a una organización se pueden clasificar en (ver figura 13.6):

a) **Subsistema psicosocial.** Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema esta formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de status y roles, dinámica de grupos y los esquemas de influencia (misión, visión, valores y cultura).

b) **Subsistema técnico.** Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos, así como sus procesos de calidad y de mejora continua.

c) **Subsistema administrativo.** Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración (estratégica y de operación), mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control, incluyendo departamentos y áreas funcionales.



Figura 13.6 Subsistemas organizacionales.

Peter Senge (1993) afirma que a pesar de que los gerentes emplean herramientas sofisticadas de pronóstico y análisis, así como elegantes planes estratégicos, a menudo fracasan en el intento de generar mejoras rápidas en la administración de una empresa, debido a que estas herramientas están diseñadas para manipular la complejidad en los detalles y no la complejidad dinámica. La complejidad dinámica, tiene que ver el entendimiento de la causa y efecto sutil que se da a través del tiempo y que no resulta obvio para el tomador de decisiones.

Cuando una misma acción tiene efectos drásticamente distintos a corto y a largo plazo, hay complejidad dinámica. Cuando una acción tiene un conjunto de consecuencias locales y otro conjunto de consecuencias distintas en otra parte del sistema, hay complejidad dinámica. Cuando las intervenciones obvias producen

consecuencias no obvias, hay complejidad dinámica. Cuando se tarda días en producir algo, semanas en desarrollar una nueva promoción de marketing, meses en contratar y adiestrar nuevo personal, y años en desarrollar nuevos productos, cultivar talento administrativo y alcanzar una calidad prestigiosa, hay complejidad dinámica.

El ejemplo más claro de la complejidad dinámica fue la carrera armamentista de los Estados Unidos y la Unión Soviética durante la Guerra fría. La raíz de la carrera armamentista no se encontraba en ideologías políticas rivales, ni en las armas nucleares, sino en un modo de pensar compartido en donde cada uno veía al otro como agresor. Mientras que por un lado para los Estados Unidos las armas soviéticas representaban una amenaza para su seguridad, con la consecuente reacción natural de construir más armas (en busca de garantizar dicha seguridad); por el otro, para la Unión Soviética existía exactamente la misma lógica: las armas estadounidenses representaban una amenaza que había que disminuir incrementando su propio arsenal. Así, el mundo observó impotente durante cuarenta años una carrera para ver quién llegaba más pronto adonde nadie quería ir, drenando la economía de los Estados Unidos y a la postre destruyendo a la Unión Soviética.

El esfuerzo de ambas naciones por ganar mayor seguridad a corto plazo, se perpetuó en una amenaza de largo plazo, que sólo terminó por cuestiones económicas. Hoy se asume que la guerra fría se terminó; sin embargo, vemos a países como Irán, la India y China jugar bajo en mismo esquema.

MODELAR A LA ORGANIZACIÓN

Entender la complejidad dinámica de las organizaciones comienza con la comprensión de un concepto llamado "retroalimentación", que muestra cómo los actos pueden potencializarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí a lo largo del tiempo. Se trata de aprender a reconocer tipos de estructuras recurrentes: la carrera armamentista es un patrón genérico o arquetipo de escalada, que no es diferente de las batallas publicitarias de dos compañías que compiten por un lugar en el mercado.

El proceso para atacar los problemas desde el punto de vista sistémico se basa en la identificación de cuatro niveles de análisis de una situación compleja (figura 13.7):

- **Plantear los hechos.** Esta es la punta del iceberg, en donde identificamos puntualmente la situación y sus efectos (análisis sintomático). Se trata de exponer el caso y las consecuencias observadas en las diversas variables que intervienen.
- **Describir los patrones o tendencias.** Se trata de encontrar y analizar tendencias o conductas que muestran los acontecimientos, por lo general con respecto al paso del tiempo. Para facilitarlo se pueden utilizar gráficos del comportamiento de las variables claves con respecto al tiempo.
- **Descubrir las estructuras.** Incluso más importante que entender las consecuencias de las acciones de solución es identificar las estructuras que permitan comprender por qué y cómo se sucedieron los eventos, de manera que se puedan establecer cambios profundos y permanentes en las soluciones. Se pueden elaborar modelos (representaciones de la realidad) que describan el comportamiento de la situación con base en las diferentes variables identificadas buscando dependencias bajo la lógica causal (causa – efecto). La herramienta más poderosa (y gráfica) que se tiene es la dinámica de sistemas. A través de ella es posible hacer cuestionamientos para entender cómo y por qué se presentaron los efectos.
- **Modelo mentales.** Estudiar cómo cada componente del sistema está enfocando su función en el sistema y qué cambios son necesarios para ajustar comportamientos, ya sea a través de cambios a nivel superficial o de manera permanente. Es importante tomar en cuenta que al considerar estos

cambios como una solución, es inevitable que se presenten demoras temporales debidas a la nueva adaptación de las componentes. Con modelos de simulación, se pueden también analizar las consecuencias de las acciones en respuesta al problema, incluso en situaciones hipotéticas.

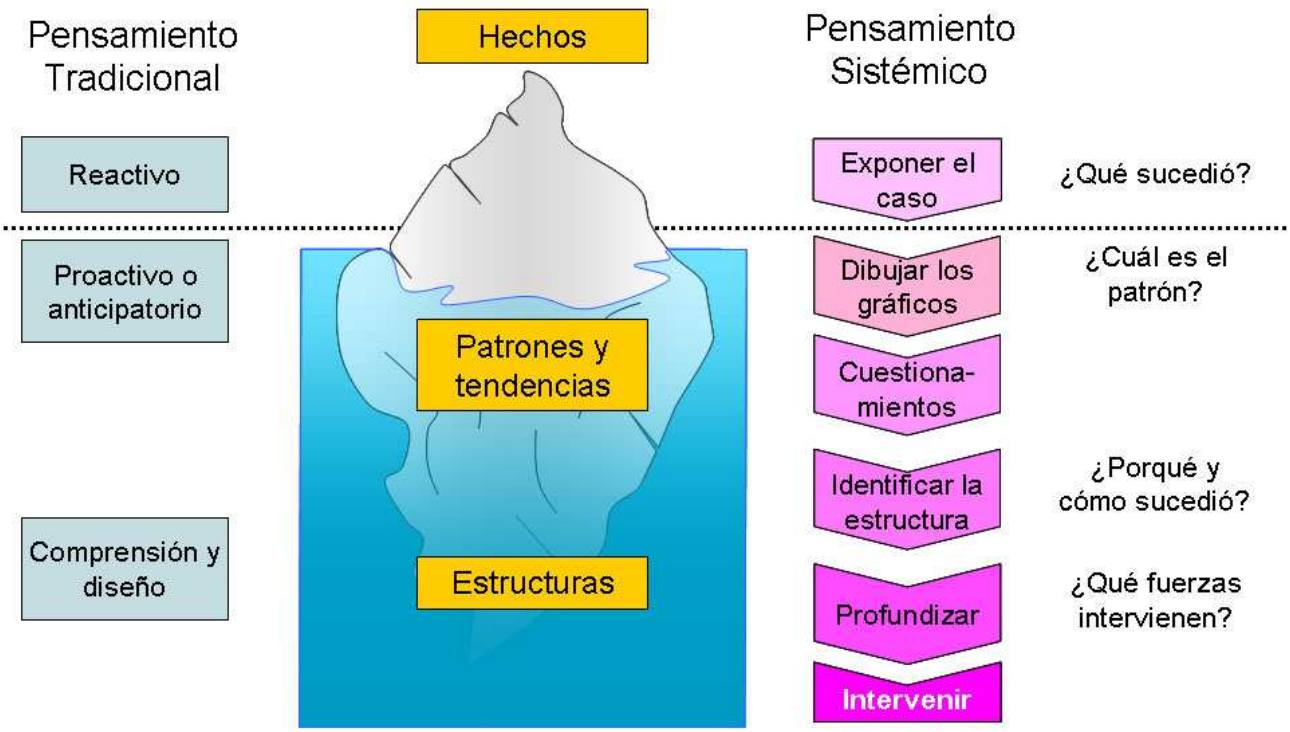
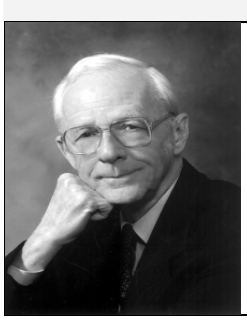


Figura 13.7 Proceso de análisis sistémico.

Por su efecto en el tiempo y su desarrollo gradual, en muchas ocasiones los problemas son imperceptibles al ojo humano hasta que rebasa un umbral de afectación al sistema. Por lo mismo, también las causas se encuentran en el pasado haciendo difícil al pensamiento tradicional detectar el origen de los problemas; ahí es donde el pensamiento sistémico es altamente eficaz.



Jay Wright Forrester
1918--



Considerado padre de la dinámica de sistemas, una disciplina que extiende a toda clase de sistemas complejos, conceptos aplicados originalmente en ingeniería. La aportación de Forrester a problemas del campo de las ciencias sociales incluye la modelación de la organización empresarial, es también el autor de una de las técnicas más empleadas en la formulación de modelos cibernéticos, el llamado diagrama de Forrester.

Forrester nació en Nebraska, EUA, y después de haber obtenido el título de Ingeniero Eléctrico en la Universidad de Nebraska, continuó sus estudios en el MIT.

Fue pionero del desarrollo de la informática, participando en la invención de la memoria de acceso aleatorio (RAM), es considerado autor de la primera imagen animada sintética, la representación del bote de una pelota usando un osciloscopio.

En el campo de la Dinámica de Sistemas planteó que el mundo está lleno de sistemas (cualquier cosa puede ser un sistema), la mayoría de estos son bastante simples y fácilmente entendibles para el ser humano, no obstante, los sistemas sociales son sumamente complicados. Por esa razón, propone la utilización de computadoras para su simulación, a través de la formulación de modelos fácilmente traducibles a programas informáticos, con el propósito de predecir el comportamiento de sistemas tan complejos como las sociedades.

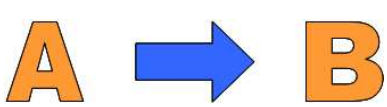
En su libro "Industrial Dynamics" (considerado el punto de partida de la Dinámica de sistemas), Forrester pone de manifiesto el hecho de que el actual crecimiento de la población será insostenible por más de 100 años. Forrester, junto con otras personalidades fundó el Club de Roma, organización Internacional para concientizar sobre las consecuencias de mantener la dinámica mundial tal como se estaba gestando. Los grandes cambios en la conciencia de la humanidad que se presentan hoy en día se pueden atribuir en parte a sus trabajos.

El Profesor Forrester trabajó en el Proyecto del Modelo Nacional, un gran modelo de computadora de la economía de los Estados Unidos. Fundó el System Dynamics in Education Project (SDEP), proyecto que desarrolla maneras para utilizar la dinámica de sistemas y el modelado con computadora como base de un nuevo tipo de educación partiendo desde el jardín de niños hasta el bachillerato. El proyecto SDEP en el MIT está escribiendo los lineamientos que constituyen la guía de aprendizaje de dinámica de sistemas.

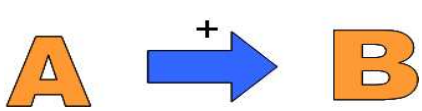
DINÁMICA DE SISTEMAS

La dinámica de sistemas, desarrollada por Jay. W. Forrester, es una herramienta para elaborar modelos sistémicos (diagramas causales) con base en elementos sencillos de aplicar, permitiendo comprender los procesos complejos de realimentación que pueden generar conductas problemáticas dentro de las organizaciones y los sistemas humanos. He aquí los principios básicos del modelado de sistemas:

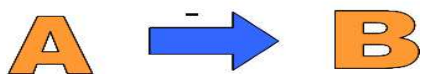
1. Si se tienen dos variables **A, B** y si **A** es capaz de influenciar (afectar) a **B**, entonces esta relación causal se puede representar como:



2. Si a un aumento de A se genera un aumento de B, o si a una disminución de A se genera un reducción de B, se coloca el signo "+" sobre la flecha. Llamaremos a esto afectación (relación) directa:

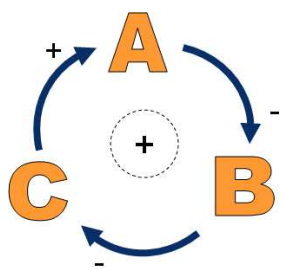


3. Si a un aumento A se corresponde una disminución de B, o si a una disminución de A se corresponde un aumento de B entonces se denota con un signo "-" sobre la flecha, que estableceremos como afectación (relación) inversa:



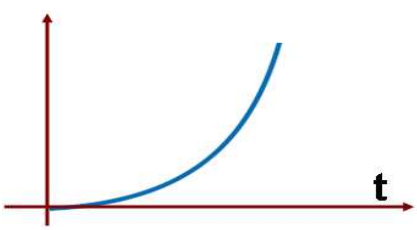
A partir de estas definiciones se pueden empezar a construir modelos de sistemas complejos, así como su dinámica. Veamos como:

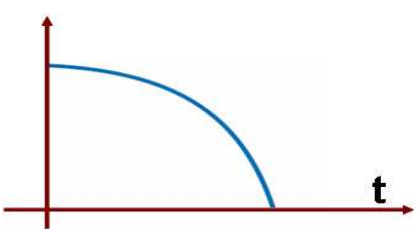
4. Si se agrega una nueva variable **C** al sistema anterior, la cual esté influenciada por **B** en el mismo sentido, y que sea capaz de influenciar a A también de manera directa, se denotará:



- Observando el comportamiento, si **A** aumenta, inmediatamente **B** aumentará, ocasionándose entonces un incremento en **C**, lo cual aumentará nuevamente a **A**, y así sucesivamente.
- Por el contrario, Si **A** disminuye, inmediatamente **B** disminuirá, ocasionándose entonces un decremento en **C**, lo cual disminuirá nuevamente a **A**, y así sucesivamente.

A esto se le conoce como lazo de retroalimentación positiva, ciclo reforzador o efecto bola de nieve y se presenta cuando todas las relaciones entre las variables son directas o cuando existe un número par de relaciones inversas.

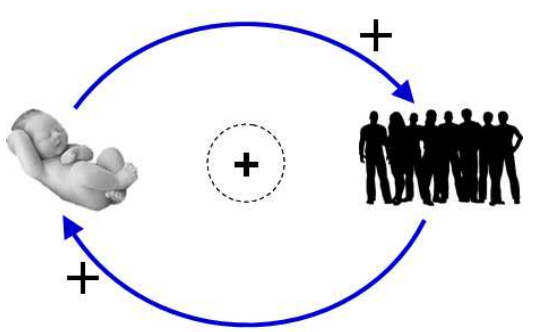




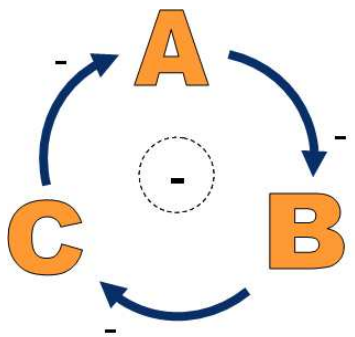
- En este ciclo, al menos una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso, como se puede observar en las gráficas.
- Por ejemplo, en los partos durante las contracciones, el feto presiona las paredes del útero. Esto provoca que se segregue una hormona que lo que hace es aumentar las contracciones más y más. Cuando el feto nace la presión cesa, por lo que también cesa la producción de esa hormona y por tanto las contracciones.

Otro ejemplo es con la población: si aumentan los nacimientos, esto provocará que aumente la población, lo que eventualmente impulsará más nacimientos; o su efecto contrario, en donde al disminuir los nacimientos, eventualmente la población tenderá a decrecer.

Este comportamiento lo podemos observar en el aumento acelerado de la población de América Latina en las décadas anteriores a 1980, y la reducción dramática de la población europea reconocida en la década de 1990.



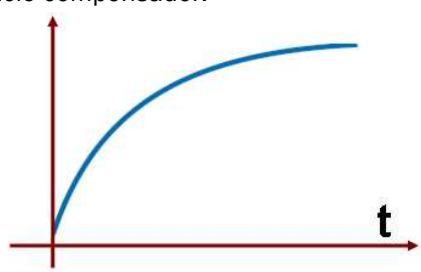
5. Cuando se presenta un número impar de relaciones inversas, entonces tenemos que:

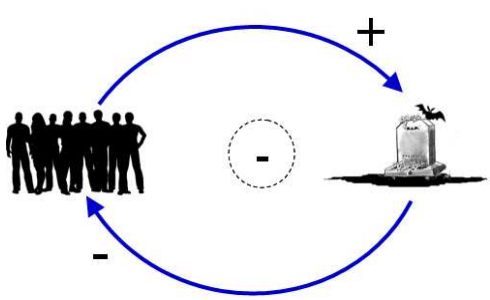


- Si **A** aumenta, inmediatamente **B** disminuirá, ocasionándose entonces un incremento en **C**, lo cual disminuirá a **A**
- Si **A** aumenta, provocará que **B** aumente, haciendo que **C** disminuya, e incrementando finalmente a **A.**

A esto se le conoce como ciclo de retroalimentación negativa (ciclo estabilizador), también llamado ciclo compensador.

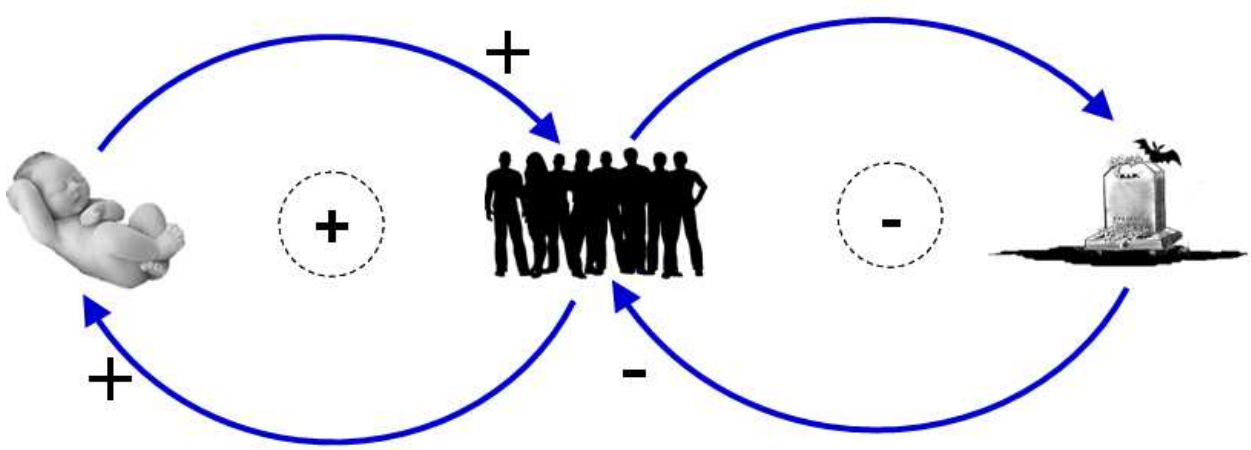
Por ejemplo, si en invierno nos baja la temperatura corporal, nuestro cuerpo reacciona y tiritamos, con lo que se produce un aumento de la temperatura. Y si en verano pasamos calor sudamos para eliminar calor. Ese mecanismo de regulación de la temperatura es un ciclo de retroalimentación negativa: mantiene los parámetros dentro de un margen cerrado de valores.



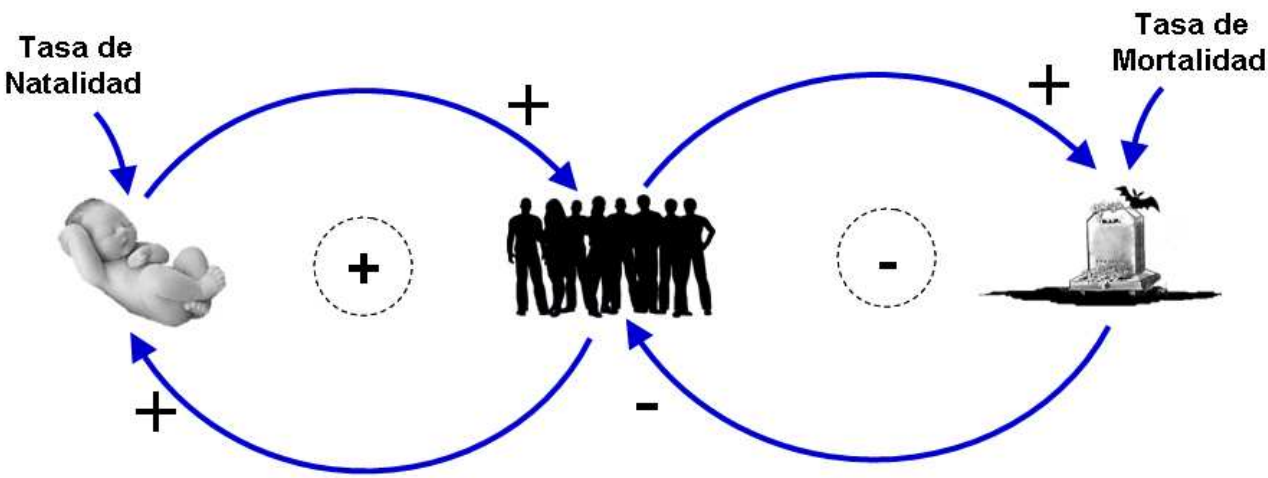


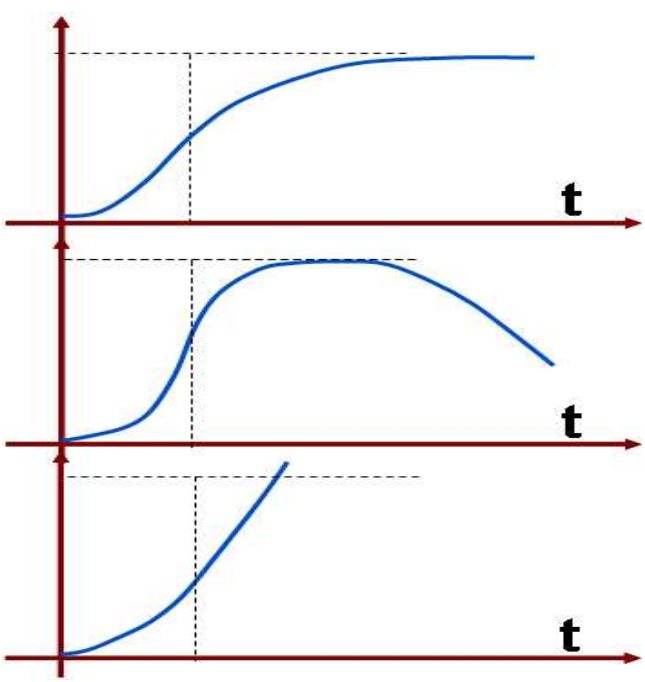
Volviendo al ejemplo de la población, al aumentar la cantidad de individuos, es de esperarse que aumente el número de defunciones, lo cual hará que al mismo tiempo disminuya la población y a su vez el número de muertes.

La forma de construir sistemas complejos es elaborando pequeños subsistemas por separado y una vez que estamos satisfechos con su funcionamiento, entonces se procede a unirlos a partir de las variables comunes. En el caso del ejemplo de la población podemos reunir los componentes de nacimientos y muertes en un solo sistema:



6. Ahora bien, cada subsistema se comporta a partir de elementos de control que condicionan la velocidad con la que operan los cambios en las variables del sistema. Así entonces, agregando las tasas de natalidad y mortalidad se puede conocer el ritmo de crecimiento y disminución de la población.





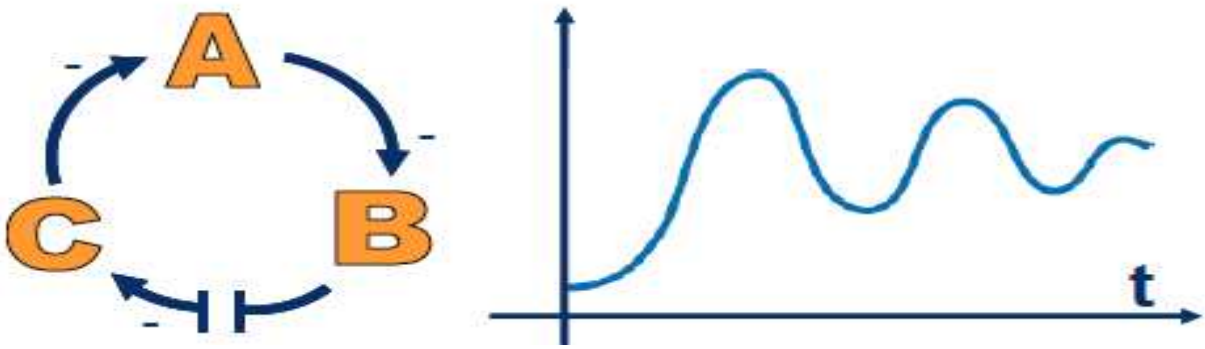
Observando las gráficas del modelo de crecimiento y disminución de la población, podemos notar que dependiendo de las tasas de mortalidad y natalidad se pueden presentar diversos comportamientos:

Si las tasas de natalidad y mortalidad son parecidas, entonces la población llegará a estabilizarse, como producto de los lazos de retroalimentación positiva.

Si la tasa de mortalidad aumenta radicalmente (como en una epidemia) o la tasa de natalidad decae drásticamente (como ocurre en Europa) llegará un momento en que la población colapsará, causando la desaparición del sistema.

Por otro lado, si la tasa de natalidad es más grande que la de mortalidad, entonces la población tenderá a crecer exponencialmente, con las consecuentes afectaciones para su sostenimiento.

7. Para completar los conceptos en el desarrollo de modelos sistémicos sólo falta un término más: los retrasos. Los retrasos suelen tener una enorme influencia en el comportamiento de un sistema. En los lazos de realimentación positiva determinan que el crecimiento no se produzca de forma tan rápida y en los de realimentación negativa su efecto es más patente; su presencia puede determinar una oscilación del sistema.



La perspectiva sistémica enfatiza la importancia del largo plazo, por eso las demoras son tan importantes. Finalmente, para obtener un diagrama causal de un problema hay que considerar los siguientes aspectos:

- Pensar en términos de relaciones causa – efecto
- Centrarse en las relaciones de retroalimentación entre los componentes del sistema
- Determinar los límites apropiados para decidir los elementos a incluir en el estudio

A partir del modelo sistémico, es posible emplear herramientas informáticas para realizar la simulación de diferentes escenarios que sería muy difícil reproducir en la vida real (o que no sería conveniente). Una de las herramientas de software más populares para simulación de sistemas es Vensim, desarrollado por la empresa Ventana Systems Inc. (http://www.vensim.com/), de la que se puede descargar una versión para evaluación o usos académicos. En la figura 13.8 podemos observar el modelo informático para la inversión en capacidad productiva de una empresa en situación de incertidumbre de mercado. A través de este modelo se pueden simular diversas situaciones haciendo cambios en diversas variables, con el fin de observar el resultado final a través del tiempo.

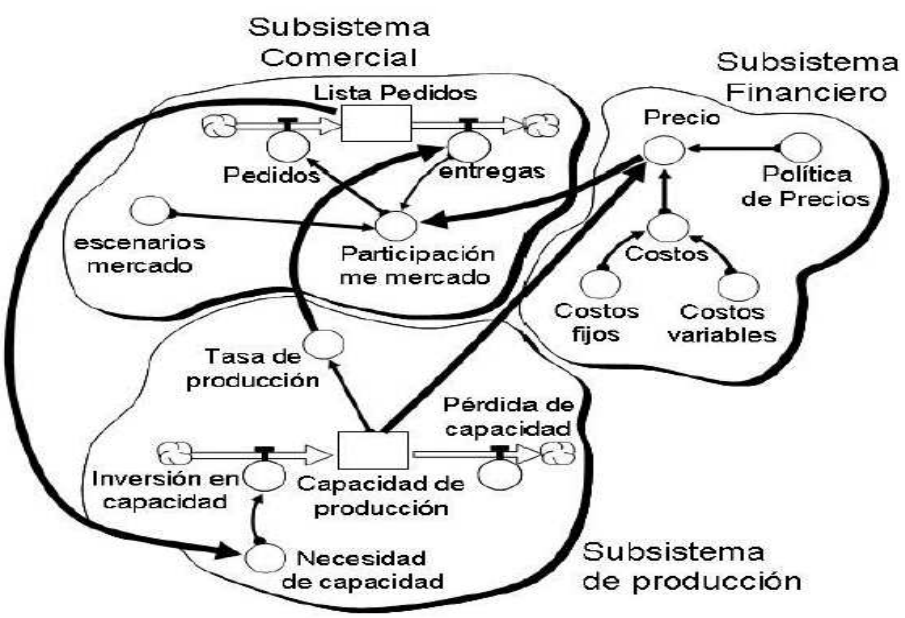


Figura 13.8 Modelo de empresa en situación de incertidumbre de mercado.

Los modelos basados en la dinámica de sistemas ilustran que no existe una sola respuesta para atacar los problemas. Hay una gran cantidad de acciones que se pueden ejecutar dependiendo las variables que se decida atacar, algunas de las cuales conducen a cambios profundos y otras a sólo cambios superficiales, incluyendo algunas consecuencias no deseadas en otras partes del sistema. El pensamiento sistémico consiste en evaluar las consecuencias de la respuesta que escogemos, a partir de la simulación de los diferentes escenarios planteados en los modelos creados.

Tragedia de los comunes

La tragedia de los comunes es un dilema descrito por Garrett Hardin en 1968, y publicado en la revista Science ("The Tragedy of Commons" v. 162, pp. 1243-1248) que dio comienzo a un amplio debate acerca del análisis del comportamiento humano en las áreas de economía, psicología, teoría de juegos, política, sociología, etc. Describe una situación en la cual varios individuos, motivados sólo por el interés personal y actuando independiente pero racionalmente, terminan por destruir un recurso compartido limitado (el común) aunque a ninguno de ellos, ya sea como individuos o en conjunto, les convenga que tal destrucción suceda.

Se considera que el dilema representa un ejemplo de trampa en el que se enfatiza un conflicto social sobre el uso de los recursos comunes al implicar una contradicción entre los intereses o beneficios de los individuos y los bienes comunes o públicos.

Basado en un escenario descrito en un panfleto poco conocido de 1833 del matemático amateur William Forster Lloyd, Garrett Hardin plantea el escenario de un pastizal cuyo uso es compartido entre un número cualquiera de individuos. Cada uno de esos pastores tiene un número dado de animales de los que genera ganancias y que hacen uso de ese pastizal. Al observar los pastores que a pesar del uso queda suficiente pasto no consumido, deciden independientemente agregar más animales, por lo que uno tras otro lo hacen. Sin embargo, en algún punto de ese proceso de explotación la capacidad del pastizal para proveer suficiente alimento para los animales es sobrepasada trayendo consigo la muerte de todos los animales debido al agotamiento del recurso.

Así, las naciones marítimas responden automáticamente a la expresión de "la libertad de los mares". Al profesar la creencia en los "inagotables recursos de los océanos", colocan cerca de la extinción, una tras otra, a especies como la ballena. Lo mismo ocurre con la tala indiscriminada de bosques, o el consumo del agua en las ciudades.

De manera inversa, la tragedia de los recursos comunes reaparece en los problemas de contaminación.El hombre razonable encuentra que su parte de los costos de los desperdicios que descarga es mucho menor que el costo de purificar sus desperdicios antes de deshacerse de ellos. Ya que esto es cierto para todos, inevitablemente eso se convierte en un problema de proporciones catastróficas.

El dilema que plantea el artículo recae sobre la decisión de controlar el comportamiento humano y limitar su libertad o apelar a su conciencia en el uso pleno de esa libertad.

Por ejemplo, la declaración universal de los Derechos Humanos describe a la familia como la unidad natural y fundamental de la sociedad. Por consecuencia, cualquier decisión en relación con el tamaño de la familia debe residir irrevocablemente en la propia familia, y no puede ser asumida por nadie más. Pero en África estamos viendo los efectos del crecimiento indiscriminado de la población, pasos que siguen algunas naciones de Latinoamérica.

Para algunos especialistas, apelar a la conciencia de los individuos sería la crónica de una tragedia anunciada. Para otros, el inicio de una nueva forma de pensamiento: el pensamiento global. El debate apenas comienza.

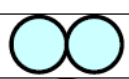
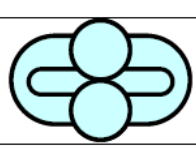
ARQUETIPOS

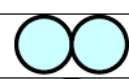
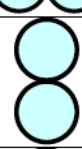
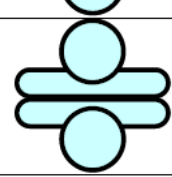
Realizar modelos sistémicos no es una tarea sencilla y puede llevar tiempo en dominarla, lo que para muchos directivos puede resultar impráctico. No obstante, basados en estudios de especialistas es posible aprender a comprender los problemas de una forma más sencilla.

Uno de los conceptos más importantes y decisivos en el campo del pensamiento sistémico es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Estos "arquetipos sistémicos" o "estructuras genéricas" constituyen la clave para aprender a ver estructuras en el ámbito organizacional y sugieren que no todos los problemas administrativos son únicos.

Los arquetipos son herramientas poderosas pero fáciles de entender y aplicar que permiten construir escenarios creíbles y coherentes acerca de las fuerzas que operan en los sistemas, permitiendo clarificar y verificar modelos mentales acerca de esos sistemas. Por supuesto, a medida que dominamos su uso y aplicación, pasan a formar parte de las competencias como estratega.

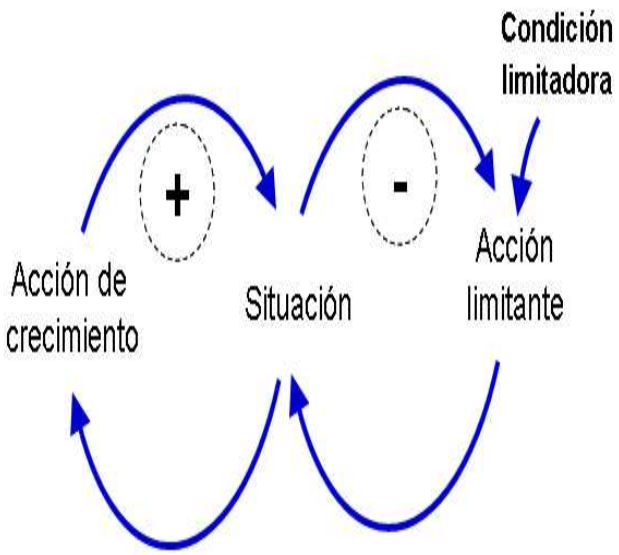
En su libro *La Quinta disciplina*, Peter Senge nos proporciona una serie de arquetipos, que nos ayudan a revisar nuestras percepciones y descubrir las causas que subyacen en los problemas actuales:

Límites de crecimiento	
Desplazamiento de la carga	
Soluciones contraproducentes	
Adversarios accidentales	

Escalada	
Éxito para quien tiene éxito	
Tragedia del terreno común	

Límites de crecimiento. Un proceso reforzador se pone en marcha para producir un resultado deseado. Sin embargo, esta espiral de éxito también genera efectos secundarios inadvertidos que eventualmente lo limitan.

El departamento de ventas, en su afán de retener o ganar clientes puede llegar a forzar la operación de la organización exigiendo mejores tiempos de respuesta a su área de producción u operación. En algunos casos, se empiezan a establecer sistemáticamente los llamados "pedidos urgentes", lo que puede implicar mayores costos para la organización que terminan afectando su rentabilidad, misma que empieza a limitar su operación y, a la larga, su imposibilidad para seguir compitiendo.



Aquí, el punto de solución se encuentra en el ciclo compensador, no en el ciclo reforzador. Así, para cambiar la conducta del sistema, hay que identificar y modificar el factor limitativo.

Según Peter Senge todos los sistemas naturales, incluyendo las organizaciones, tienen tasas de crecimiento intrínsecamente óptimas (máxima eficacia organizacional) y esta tasa es muy inferior al crecimiento más rápido posible. Así, cuando el crecimiento se vuelve excesivo el sistema procura compensarlo aminorando la marcha y quizá poniendo en peligro la supervivencia de la organización. La rapidez se deriva hacia la lentitud, e incluso el estancamiento.

Es una necesidad para el estratega observar el comportamiento histórico de la organización y encontrar la tasa óptima de crecimiento que permita mantener estable al sistema.

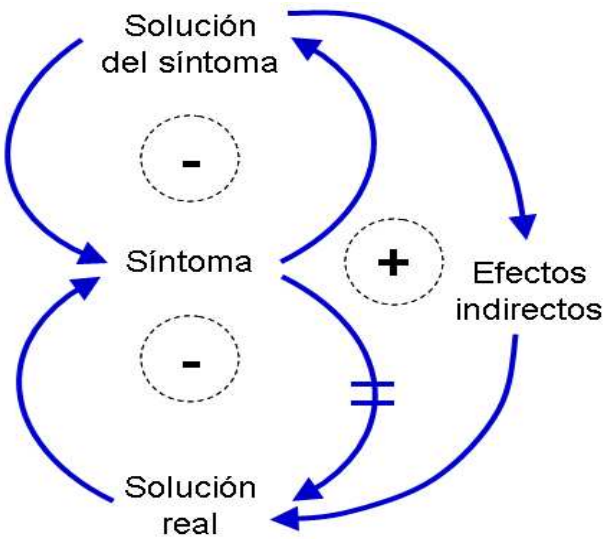
Escalada. Cuando un proceso reforzador se pone en marcha para producir un efecto deseado sobre otro, que a su vez dispara un efecto reforzador en la contraparte para tratar de recuperar su posición, en una espiral interminable.

Dos organizaciones entienden que su bienestar depende de una ventaja relativa de una sobre la otra. Cuando una se adelanta, la otra se siente amenazada, y actúa con mayor agresividad para recobrar su ventaja, lo cual amenaza a la primera, aumentando su agresividad y así sucesivamente. Las guerras de precios entre empresas son un ejemplo claro de este comportamiento.

Comportamientos de esta naturaleza terminan acabando con empresas y sus mercados (ya que dejan de ser atractivos para los inversionistas).

El primer paso para resolver el problema es darse cuenta de las consecuencias de seguir con esa tendencia y buscar el modo de que ambas partes "ganen" o alcancen sus objetivos. En muchos casos, una parte puede revertir unilateralmente la espiral viciosa al realizar "agresivos" actos pacíficos que hagan sentir al otro menos amenazado.





Desplazamiento de la carga. Un problema subyacente brinca el umbral de percepción (haciéndose notorio en los síntomas) reclamando solución.El problema es difícil de abordar, por lo que se "desplaza la carga" del problema a soluciones más fáciles que resuelven los síntomas momentáneamente. Sin embargo, el problema sigue intacto y las soluciones sintomáticas se hacen adictivas, hasta que el sistema pierde toda capacidad para resolver el problema subyacente.

Es muy común que para resolver algunos problemas de producción, se paguen horas extras al personal, en lugar de planear una solución de infraestructura (ya que aparentemente resulta más cara). Esta solución sintomática se va arraigando hasta que se termina gastando grandes cantidades de dinero en horas extras, mientras el problema sigue presente y, debido a la salida de recursos, tal vez con la incapacidad de dar una solución definitiva.

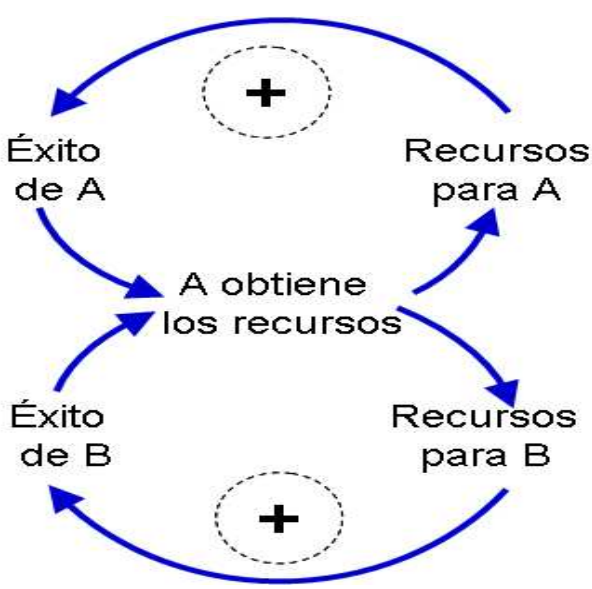
Las soluciones que abordan los síntomas y no las causas fundamentales del problema sólo brindan beneficios de corto plazo y existe el riesgo que la capacidad para dar soluciones fundamentales se pueda atrofiar.

Una visión de largo plazo permite evitar caer en vicios de soluciones sintomáticas que terminan en el mejor de los casos, erosionando las metas (reducirlas para ajustarse a las expectativas) o acabando con la capacidad de reacción, en el peor.

Éxito para quien tiene éxito. Dos actividades compiten por recursos limitados. A mayor éxito, mayor respaldo, con lo cual la otra se queda sin recursos. Esto provoca que una de las dos actividades, grupos o individuos interrelacionados comiencen a andar muy bien mientras el otro apenas subsiste. La naturaleza tiene muchos ejemplos de este arquetipo son sus procesos evolutivos.

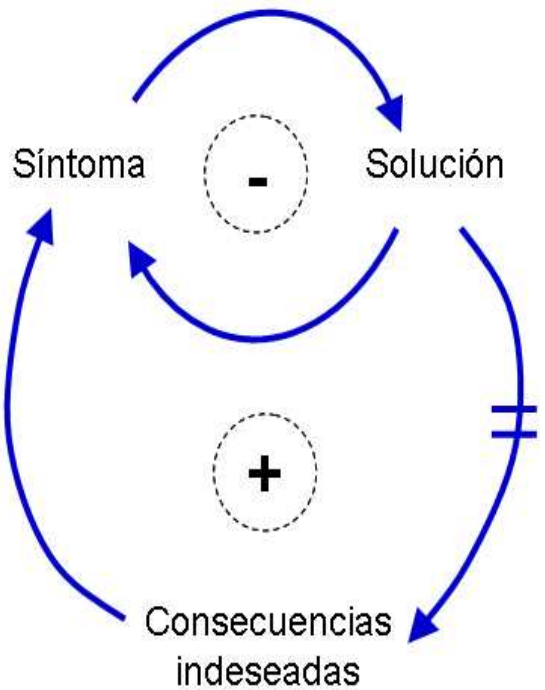
Dos productos compiten por recursos financieros y administrativos limitados dentro de una empresa; uno obtiene un éxito inmediato en el mercado y recibe mayor inversión, lo cual agota los recursos disponibles para el otro, activando una espiral reforzadora que alimenta el crecimiento del primero y el abandono del segundo.

Tratándose de empresas rivales en un mercado luce ve bien para quien gana posición de mercado, aunque no necesariamente bien para el propio mercado si se termina creando un monopolio.



Asimismo, cuando ocurre hacia el interior de una organización, puede no ser sano; por lo que romper el eslabonamiento entre ambas por el mismo recursos es una alternativa.

Soluciones contraproducentes. Se aplica una solución rápida que alivia el síntoma (en el ciclo compensador). Pero las consecuencias involuntarias de la solución (el círculo vicioso del ciclo reforzador) empeoran el desempeño que procuramos mejorar. Casi toda decisión implica consecuencias de largo alcance y de corto alcance, y a menudo ambas son diametralmente opuestas.



Una compañía reduce el personal (solución rápida) para bajar los costos y elevar la rentabilidad (síntoma del problema). Se alienta a los trabajadores de más edad, que en general tienen sueldos más altos, a aceptar una jubilación anticipada.

Esta decisión mejora la rentabilidad en el acto. Pero los recortes han eliminado además a la gente con experiencia, sin contar que los despidos atentan contra la motivación del personal. Así, los costos de producción aumentan por culpa de los errores y el exceso de trabajo, reduciendo la productividad (consecuencia involuntaria) y acabando con la rentabilidad lograda.

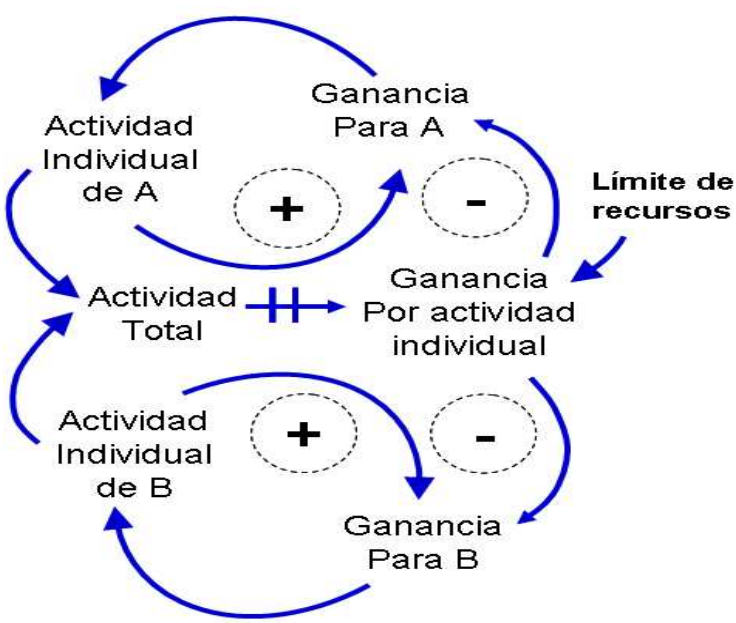
A menudo la gente comprende las consecuencias negativas de las soluciones rápidas, pero toman el riesgo esperando que las cosas mejoren en lo que se demoran en aparecer dichas consecuencias.

La lección del arquetipo es que el alivio es temporal, de manera que el síntoma reaparece, a menudo peor que antes.

Tragedia del terreno común. Tipificado por los especialistas en teoría de juegos, se inicia con gente que obtiene un beneficio individual al compartir un recurso común. Consiste en dos arquetipos vinculados de "límites del crecimiento", los cuales comparten una restricción común o límite finito (el objetivo implícito de todos los ciclos compensadores).

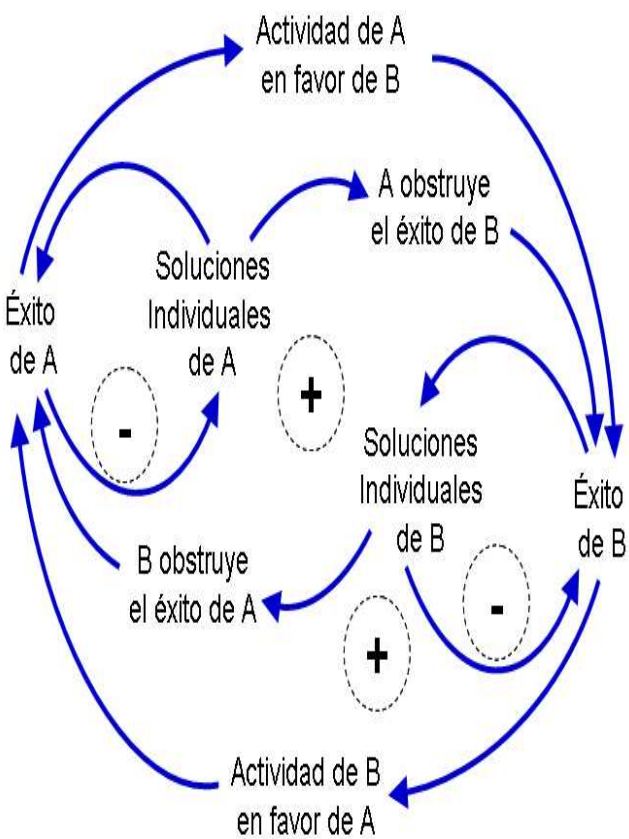
En una organización cada departamento lucha por obtener la atención (y los recursos) de la corporación, estableciendo como prioritarias sus solicitudes. Cada uno se ve como "el departamento", aumentando sus exigencias, hasta que el recursos limitado se ve seriamente disminuido afectando el desempeño de cada uno y consecuentemente su productividad.

La "ganancia por actividad individual" de todo el sistema descienden mucho más



rápidamente que si sólo operase un ciclo de crecimiento. Ello afecta el desempeño que cada actor mide u observa, y urge a los actores a acentuar su comportamiento.

Una solución es que cada uno deje de visualizarse individualmente y en lugar de luchar por los recursos se establezca una estrategia común. Otra opción, si el recurso puede ser generado independientemente, entonces que cada uno maneje sus propios recursos.



Adversarios accidentales. Se crea oposición entre grupos que desean o que saben que deberían colaborar. Los ciclos reforzadores de cada parte son independientes, lo que a la larga genera afectaciones a ambos. Lo que comienza como un ideal de mutuo beneficio, termina en una batalla entre amigos.

Los departamentos de una empresa, en su afán de sobresalir (como actitud inconsciente en su deseo natural de permanencia) toman medidas independientes para mejorar sus resultados fijándose más en sus necesidades que en las de la organización. Por tendencia natural, las medidas para beneficiarse cada uno involuntariamente afectan al otro, creándose feudos y cotos de poder que finalmente terminan afectando a todos.

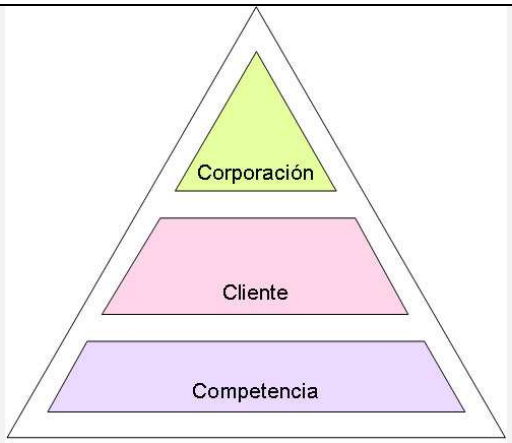
Para muchos la dinámica de sistemas, más que una herramienta para resolver problemas, se considera que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos.

Las herramientas del pensamiento sistémico (diagramas de ciclo causal, arquetipos y modelos informáticos) nos permiten hablar con mayor soltura de las interrelaciones, pues se basan en conceptos teóricos de los procesos de realimentación.

Las 3 C de la estrategia

Para **Kenichi Ohmae (1982),** en la construcción de cualquier estrategia de negocio se debe tener en cuenta tres factores muy importantes, los que llamó el modelo de las 3C de la estrategia:

- La corporación
- El cliente
- La competencia



Estrategias basadas en la corporación

Ohmae nos plantea que se deben fijar estrategias que apunten a maximizar las fuerzas de la corporación respecto a su competitividad en las áreas funcionales que son críticas para lograr el éxito de su industria, estas estrategias están dirigidas a:

Selectividad y secuencia. No es necesario ser líder en cada función para tener éxito, se debe enfocar en ganar posiciones al menos en una función clave y eventualmente mejorar aquellas en las que el desempeño es bajo.

Hacer o subcontratar. La capacidad de hacer frente a fluctuaciones de la demanda puede tener implicaciones estratégicas significativas. Esto requiere tomar decisiones críticas con respecto a tercerizar diversos gastos de actividades operativas (ensamblaje, almacenamiento, distribución, etc.). Esta posibilidad genera ventajas frente a una competencia lenta con una estructura de costos rígida.

Mejorar la rentabilidad, utilizando tres estrategias básicas así:

Reducción de costos básicos con mayor eficacia que la competencia

Ser selectivo en cuanto a las órdenes que se aceptan, los productos que se ofrecen y las funciones que se realicen. Esto significa elegir operaciones de alto impacto, de modo que cuando se eliminan otras operaciones, los costos operativos bajan más rápidamente que los beneficios provenientes de las ventas.

Compartir cierto proceso central con otros negocios de la corporación, o aún con otras compañías. La experiencia indica que hay muchas situaciones en las cuales compartir recursos en uno o más procesos básicos de la comercialización, puede ser ventajoso.

Estrategias basadas en el cliente

Los clientes son la base de cualquier estrategia. No hay duda de que la primera preocupación de una corporación debe ser velar por los intereses de sus clientes, más que por la de sus accionistas o de terceros relacionados. A largo plazo, una corporación que esta genuinamente interesada en sus clientes, será a su vez interesante para sus accionistas.

En este punto, la segmentación es recomendable:

Segmentación de clientes por objetivo de consumo. Aquí la segmentación se hace en términos de diversas maneras que los clientes utilizan un producto. Por ejemplo, la costumbre de tomar café algunas

personas lo emplean para despertar o permanecer alerta, mientras que otras lo consideran como una manera socializar.

Segmentación por cobertura. Este tipo de segmentación estratégica emerge normalmente de un estudio del balance de los costos de comercialización contra la cobertura de mercado. La tarea de la corporación es optimizar su cobertura de mercado, de modo que su costo de comercialización sea mejor con respecto a su competencia.

Dividiendo el mercado en segmentos una vez más. En un mercado ferozmente competido, toda mejora normalmente será copiada por los competidores, por lo que en el largo plazo la eficacia de la segmentación estratégica inicial tenderá a declinar. En tal situación es útil tomar a un grupo pequeño de clientes clave y rexaminar qué es lo que realmente están buscando.

Estrategias basadas en la competencia. Se pueden construir observando fuentes posibles la diferenciación a través de:

El poder de la imagen. Cuando el producto (servicio) o el modo de distribución son muy difíciles de posicionar, la imagen puede ser la única fuente de diferenciación positiva. Sin embargo, una estrategia constituida sólo en la imagen puede ser riesgosa y se debe supervisar constantemente.

Reinversión de utilidades y diferenciación en su estructura de costos. Reinvertir las utilidades siempre pueden ser explotadas para desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad, aumentar los servicios, hacer publicitad, etc. Por otro lado, una organización con bajos costos puede afrontar precios bajos en un mercado inactivo, de esta maneta puede ganar participación del mercado.

Hito-Kane-mono. Significa gente-dinero-infraestructura. Según la filosofía de negocios japonesa se alcanza una gerencia corporativa ágil cuando estos tres recursos críticos están en equilibrio sin ningún exceso o desperdicio. La corporación debe primero orientar el talento de la gestión sobre la base de la infraestructura disponible, luego debe impulsar el desarrollo de ideas creativas de la gente para capturar el potencial ascendente del negocio y finalmente asignar los fondos a aquellas ideas y programas desarrollados.

3.4 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico se puede definir como el conjunto de planteamientos de acción derivados del conocimiento del negocio, el entendimiento de la dinámica de la organización en su entorno y la intuición creativa de una visión clara, que permiten lograr en la práctica un ventaja competitiva.

Esta definición nos permite ver tres componentes importantes:

- Conocimiento del negocio, que se logra a partir de la experiencia obtenida de la observación de las necesidades del mercado.
- Entendimiento de la dinámica de la organización en su entorno y sus relaciones causales como resultado del pensamiento sistémico, que produce un proceso de aprendizaje continuo. Este proceso de abstracción es muy importante para desarrollar ideas diferentes para problemas comunes.

- Intuición creativa que lleva al estratega a encontrar distintas formas de hacer las cosas, como el artesano que parte de un material sin forma alguna, pero tiene en su mente con claridad el objetivo a lograr.
- Una ventaja competitiva, que se obtiene cuando una organización tiene alguna característica diferencial que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores respecto a la media de sus competidores o el medio en el que se desempeña, de manera sostenible en el tiempo.

Dentro del pensamiento estratégico, primero debe buscarse el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, apelar a la experiencia de lo que se conoce del medio y posteriormente restructurar esos elementos en una idea creativa.

Aunque hay algunos autores que sostienen que la planeación estratégica y el pensamiento estratégico son sinónimos, para la mayoría son dos conceptos diferentes, si bien aún no hay una definición sobre si uno es consecuencia del otro o son procesos independientes.

El pensamiento estratégico contrasta con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basan en el pensamiento lineal (planeación estratégica), pero también contrasta con el enfoque en el que todo se basa en la intuición y llega a conclusiones sin ningún análisis auténtico. De esta manera, el acercamiento a la mejor solución posible a los problemas solo proviene de una combinación de análisis racional que se basa en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de sus diferentes componentes, mediante el empleo de la intuición creativa.

Desde un punto de vista empírico y práctico el pensamiento estratégico es una capacidad que se puede desarrollar a partir del aprendizaje diferentes herramientas, incluida la propia planeación estratégica, por lo que son interdependientes. Una estrategia de negocios adecuada no puede formularse si se basa solamente en conocimientos o análisis, o solamente en la intuición; ambas son complementarias y es necesario que exista un balance adecuado entre las dos para que se puedan concebir estrategias que produzcan buenos resultados. Para que la mente estratégica funcione con creatividad, necesita un buen análisis de penetración, y para llevar a cabo este análisis, la mente estratégica e inquisitiva debe formular preguntas precisas planteándolas como asuntos orientados hacia una solución. La fórmula para obtener el éxito es combinar el método analítico con la elasticidad mental, que Kenichi, Ohmae (1982) señala como pensamiento estratégico.

La primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar con precisión el punto crítico de la situación. Para resolver un problema, es vital averiguar cuál es el punto clave, y que desde el principio éste se formule de manera que facilite el descubrimiento de una solución. Derivado de lo anterior, se observa que si las preguntas adecuadas se orientan hacia una solución, y si se realizan los análisis apropiados, la respuesta final siempre será la misma, aunque se haya partido de una pregunta expresada con palabras distintas y se haya llegado a ella por rutas diferentes.

En las empresas, al igual que en casi todas los tipos de organizaciones humanas, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables para su garantizar su permanencia, obteniendo ventajas competitivas. Así, una ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa que puede manifestarse de muy diversas formas: a partir de una buena imagen, de la prestación adicional de un servicio, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de las otras organizaciones en el medio. Por supuesto, esta ventaja se traduce en una mayor aceptación y preferencia de los clientes.

El propósito del pensamiento estratégico es el planteamiento de acciones para lograr ventajas competitivas, valiéndose de las herramientas que se tenga a la mano para que la organización obtenga o desarrolle, con la

mayor efectividad posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Debe ser una búsqueda incansable orientada a satisfacer las necesidades del cliente.

Entonces, el foco en la búsqueda de ventajas competitivas es la creación de valor para los clientes, siendo una actividad constante debido a que esas necesidades cambian a lo largo del tiempo.

Por ejemplo, durante milenios la base de la economía eran las materias primas (cosas que se cultivan, crecen o se extraen de la tierra, tales como vegetales, animales y minerales). A lo primeros negocios poco a poco se le fueron sumando muchos otros competidores, llevando al negocio de las materias primas un límite de saturación.

Después vino la Revolución Industrial y con ella los pensadores estratégicos desarrollaron los bienes de consumo (productos), que se convirtieron en la oferta económica predominante, usando a la materia prima como insumos para crear o formar parte de estos bienes. Producción sistematizaba el empaque de la materia prima (ahora transformado en producto) para ser transportado por los clientes a sus casas. Para entonces la ventaja competitiva de quienes jugaban en el mercado de las materias primas sólo se limitaba al mejor precio. Se pasó entonces de una economía agraria a una economía industrial.

Después de la Segunda Guerra Mundial, ante el aumento significativo de la oferta de bienes de consumo, éstos poco a poco empezaron a ser tratados como un insumo, donde a los clientes no les preocupaba quién los hacía, sino cuán barato eran. Los productos de consumo ya no se diferencian por la marca, porque la mayoría de las veces estos productos no generaba un valor adicional al cliente, es decir, ya no ofrecían un valor agregado. Nuevamente, para muchos productos el negocio sólo se limitaba al mejor precio.

La respuesta natural de los pensadores estratégicos fue la personalización del producto. La necesidad de atender al cliente ya no se trataba más de sólo proporcionarle el producto en un mismo lugar, sino ahora había que proporcionarle un conjunto de alternativas adicionales y gente que se las ofreciera, desarrollando esquemas de personalización y procesos de atención.

Para principios de 1980, se había migrado de productos de un solo lugar y una sola opción de compra, a múltiples lugares y diferentes opciones. Las empresas empezaron a preguntar a uss clientes cómo lo querían, cuándo lo querían, dónde lo querían, de qué color, etc. La producción masiva obligaba a las empresas a ofrecer, en el mismo paquete, el producto con una serie de servicios. Esa era la mejor forma de atraer a los clientes. De esta manera el producto sólo paso a formar parte de la oferta, en lugar de ser la oferta misma. A esta progresión de creación de valor para el cliente se le ha dado a llamar economía de servicio.

Sin embargo, para finales de 1990 la gran cantidad de competidores ofreciendo los mismos servicios nuevamente convirtió a estas estrategias en un insumo más, al grado que sólo el precio era el verdadero valor para el cliente. Quienes proporcionaban servicios los habían convertido en un proceso, teniendo las mismas características en calidad y cantidad que otros, así que ya no había más diferencias para el cliente que el precio.

Otra vez surgieron pensadores estratégicos que optaron por cambiar las reglas. Algunas compañías lograron crear nuevos espacios de consumo y categorías de posicionamiento, apelando a los sentimientos y emociones de sus clientes, interpretando señales que permiten captar la vida del consumidor. El concepto de servicio se está transformando para personalizarse de manera que cada cliente reciba un recuerdo memorable y satisfactorio, para convertirse en toda una experiencia de compra. En esta era de personalización de servicios las empresas descubren que deben presentar sus productos y servicios envueltos en nuevo papel, y que eso significa brindar a sus clientes experiencias únicas.

Estrategias deliberadas y emergentes

Para Henry Mintzberg y James Waters (1985), la definición de la estrategia ha sido tratada como un proceso analítico para el establecimiento de metas de largo plazo y planes de acción para una organización; esto es, como una de formulación seguida por otra de implementación. Los autores argumentan que el proceso requiere ser visto desde una perspectiva en donde sea posible ver una variedad de formas que toma la estrategia, es decir proponen la definición de estrategia como un patrón en el flujo de decisiones, emplean la denominación de estrategia para dos fenómenos: estrategia intencionada y estrategia realizada. Según ellos, os dos tipos de estrategias se combina en tres maneras:

1. **Estrategias intencionadas que resultan realizadas**. A estas las denominan estrategias deliberadas.
2. **Estrategias intencionadas que no llegan a realizarse**, quizá debido a expectativas no realistas, malos juicios sobre el entorno o cambios en o durante la implementación. Estas se denominan estrategias no realizadas.
3. **Estrategias realizadas que nunca fueron pretendidas**, quizá debido a que ninguna estrategia fue intencionada, o vía estrategias no realizadas que fueron desplazadas; los patrones que pueden reconocerse originados de estas estrategias se denominan estrategias emergentes (Mintzberg, 1978). También resulta útil pensar en las estrategias emergentes como un patrón que surge de revisar las estrategias, cuando se presenta la emergencia de consecuencias no intencionadas

El problema crítico para los autores se centra en la intencionalidad de la estrategia, como categoría para analizar patrones en los flujos de decisiones. Los conceptos de estrategias deliberadas y emergentes y sus interrelaciones han llegado a ser temas centrales en la investigación de los autores en 11 estudios diferentes. Mintzberg y Waters sugieren que las estrategias deliberadas y emergentes pueden ser concebidas como dos fines de un continuo entre las cuales se forma la estrategia.



ESTRATEGIAS DELIBERADAS Y EMERGENTES

En la economía de experiencias, los servicios se unen para formar acontecimientos memorables en los que el cliente tenga una participación muy personal. Las experiencias son la reacción de los clientes a los eventos que reciben, resultado de la autenticidad mostrada por el proveedor cuando el cliente va a comprar. La autenticidad se esta convirtiendo en la nueva sensibilidad del consumidor.

Los clientes están demandando un tipo de servicio más personal y personalizado. Demandan de las compañías que sepan entender su necesidad real, aprovechar el conocimiento que tienen de ellos y ser proactivos en la relación. Una vez que los procesos estandarizan y solucionan un porcentaje de las interacciones, es en la gestión de las excepciones donde se genera la experiencia y donde el cliente espera que las compañías estén preparadas para responder. Las compañías que quieran fidelizar a sus clientes, deben preparar sus procesos de formación y calidad para medir y gestionar experiencias.

Para las empresas que venden entretenimiento, esta idea de presentar un producto o servicio "envuelto" en una experiencia total no tiene nada de nuevo. Walt Disney fue pionero entre los modernos vendedores de experiencias. En esta era los negocios ya no se observan como un mercado de productos y servicios, sino como un escenario en donde el actor principal es el cliente.

Hoy algunos especialistas sostienen que se está conformando una nueva era, la de la socialización, en donde el cliente preferirá a aquellas organizaciones que además de proporcionarle experiencias memorables participen con ellos en su comunidad. Algunos indicadores son términos como responsabilidad y beneficio social (véase figura 13.9).

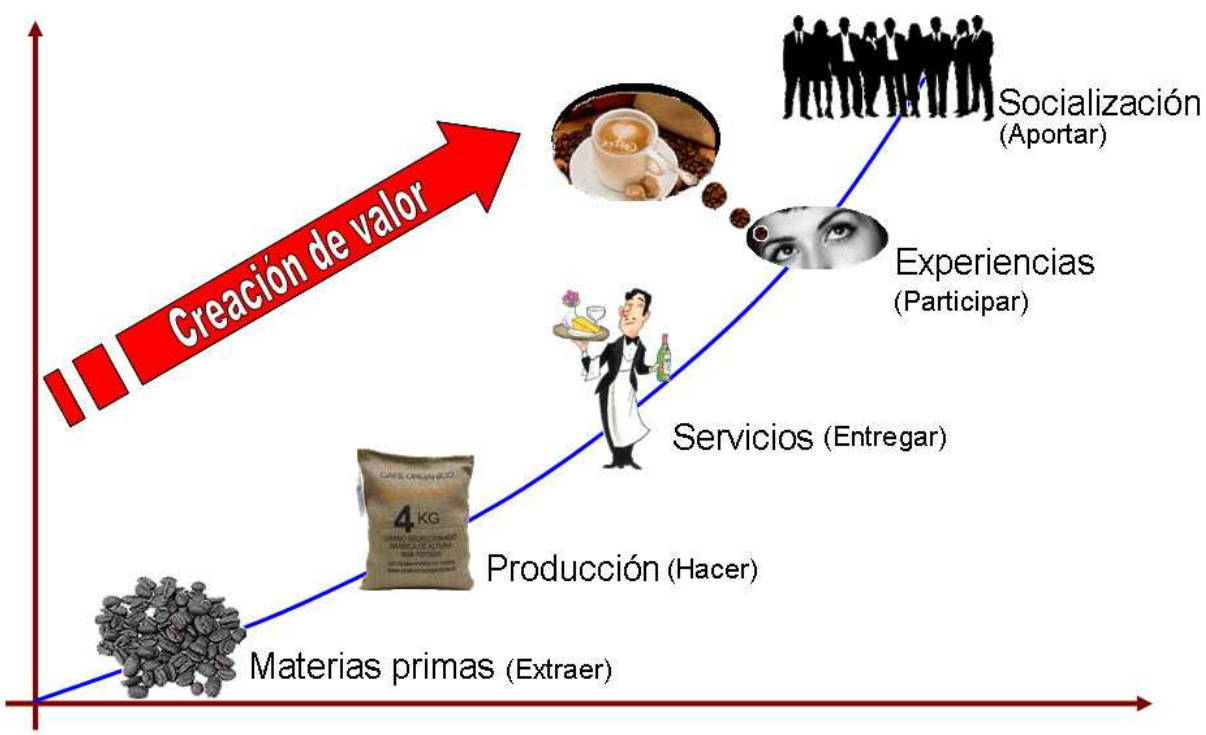


Figura 13.9 Evolución de la creación de valor para el cliente.

Si se observa la evolución en el desarrollo de creación de valor a lo largo de la historia, se podrán observar patrones cíclicos como se muestra en la figura 13.10:



Figura 13.10 Ciclo de creación de valor para el cliente.



Revise los videos

http://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want.html

http://www.ted.com/talks/lang/en/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory.html

Posteriormente discuta con el grupo las conclusiones a las que llegó individualmente

Documente las conclusiones y proponga aplicaciones .

Como se ha establecido, el pensamiento estratégico surge como una combinación de análisis, conocimiento y comprensión de la dinámica del mercado con la organización, así como elasticidad mental (abstracción, reflexión e intuición creativa).

Las herramientas de análisis y planeación nos permiten tener acceso al análisis, conocimiento y comprensión. Sin embargo, logar elasticidad mental depende más de qué tan habituado se encuentre el estratega a salirse de los márgenes y buscar ideas creativas para establecer propuestas diferentes.

El problema básico es que muchos directivos y empresarios suelen evitar el trabajo de “pensar” y terminan, en el mejor de los casos, siguiendo las recetas que ya conocen, o en el peor de los casos copiando y persiguiendo estrategias de otros.

Se requiere de una gran apertura mental hacia las formas en que la sociedad reacciona ante los cambios y tener el valor para atreverse a romper los esquemas establecidos.

3. 5 TOMA DE DECISIONES

Las últimas décadas se han caracterizado por el incremento vertiginoso de la magnitud y complejidad de las empresas que actúan en condiciones de extrema competitividad en los mercados. Asimismo, se ha registrado una evolución del mismo orden en todos los aspectos que conciernen a los métodos de gestión y administración de las organizaciones.

También el proceso de toma de decisiones ha evolucionado en las últimas décadas en el sentido de convertirse en una actividad racional en la que, quien decide, debe poseer un panorama claro de las alternativas factibles y de los resultados económicos, sociales y de otros órdenes asociados a cada una de ellas.

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre dos o más soluciones posibles, la alternativa de acción más adecuada, en función de los objetivos que se persiguen y de los recursos disponibles, para así ayudar a la organización a obtener mejores resultados derivados de su utilidad.

Toda decisión está basada en la consideración del *riesgo* y la *magnitud* de la posible *pérdida*, aunque no siempre se vea de esa forma. No se considera un proceso aislado: al mismo tiempo que los estrategas toman sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones (ya sea dentro o fuera) que pueden repercutir en la organización, razón por la cual se hace necesario que las empresas estudien el entorno donde se desenvuelven, tomando en cuenta las diferentes variables que pudieran incidir en ellas.

En las empresas hay numerosas decisiones que impactan en mayor o menor medida los resultados del negocio, por ejemplo, fijar el precio de venta de los productos o servicios, evaluar distintas alternativas de promoción, determinar los niveles de inventario necesarios para satisfacer la demanda, etc.

Una buena decisión no garantiza un buen resultado. De hecho, buenos resultados pueden a veces obtenerse a partir de decisiones intrínsecamente equivocadas. Una buena decisión es aquella que hace un uso eficiente de la información disponible en el momento en que dicha decisión es tomada. Las buenas decisiones, además, toman en cuenta los objetivos y las percepciones de los individuos sobre cuyos hombros descansan las consecuencias del camino elegido.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar el problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser los problemas tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones que se constituyan en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Todas esas decisiones pueden tomarse apelando a la intuición. Sin embargo es indudable que los resultados esperados pueden ser significativamente mejores si se complementa la intuición con el aporte de otros métodos. Así, pasamos de una toma de decisiones guiada intuitivamente, a procesos de toma de decisiones que deben estar guiados por un pensamiento racional en el ser humano. La teoría de la toma de decisiones trata, por tanto, el estudio de los procesos de toma de decisiones desde una perspectiva racional. No se trata de eliminar la intuición en aras de la razón, sino de potenciarla aportándole los elementos racionales que le permitan analizar con un mayor rigor las estimaciones de diverso tipo que se requieran para la adopción y puesta en marcha de la decisión.

La vida del hombre está llena de decisiones que deben tomarse cada día y en cada momento. La relación entre la estrategia y la toma de decisiones está tan entremezclada que es difícil saber si el mejorar la capacidad de decisión mejora la estrategia o sí el mejorar la estrategia desarrolla la capacidad de toma de decisiones. La toma de decisiones es uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuanto a las circunstancias que afrontan:

- Decisiones programadas. Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.
- Decisiones no programadas. También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Un proceso de decisión presenta las siguientes características principales:

- Comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión a partir de la presencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- Existen al menos dos posibles formas de actuar, que llamaremos alternativas o acciones, excluyentes entre sí, de manera que tomar una alternativa implica desistir a la(s) otra(s).

El estudio de la toma de decisiones implica entender el principio de renuncia: tomar una decisión significa declinar a otras posibles opciones y al costo de oportunidad (o costo alternativo), es decir, el valor de la mejor opción rechazada. Cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones; los beneficios perdidos al descartar la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida.

- Mediante un método o criterio de selección se elige una alternativa, que es la que se ejecuta.
- La elección de una alternativa ha de realizarse de modo que cumpla un fin determinado.

Además, en todo problema de decisión pueden distinguirse una serie de elementos característicos:

- **El tomador de decisiones,** encargado de realizar la elección de la mejor forma de actuar de acuerdo con sus intereses.

- **Las alternativas o acciones**, que son las diferentes formas de actuar posibles, de entre las cuales se seleccionará una. Deben ser excluyentes entre sí.
- **Los posibles estados de la naturaleza**, término mediante el cual se designan a todos aquellos eventos futuros que escapan al control del decisor y que influyen en el proceso.
- **Las consecuencias o resultados,** que se obtienen al seleccionar las diferentes alternativas bajo cada uno de los posibles estados de la naturaleza.
- **La regla de decisión o criterio,** que es la especificación de un procedimiento para identificar la mejor alternativa en un problema de decisión. Es un método que asocia a cada alternativa un número, que expresa las preferencias del decisor por los resultados asociados a dicha alternativa.

El proceso de decisión consta de las siguientes fases fundamentales:

1. Predicción de las consecuencias de cada actuación. Esta predicción deberá basarse en la experiencia y se obtiene por inducción sobre un conjunto de datos. La recopilación de este conjunto de datos y su utilización entran dentro del campo de la Estadística.
2. Valoración de las consecuencias de acuerdo con una escala de bondad o deseabilidad. Esta escala de valor dará lugar a un sistema de preferencias.
3. Elección de la alternativa mediante un criterio de decisión adecuado. Este punto lleva a su vez asociado el problema de elección del criterio más adecuado para nuestra decisión, cuestión que no siempre es fácil de resolver de un modo totalmente satisfactorio.

ESCENARIOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Otra forma de clasificar los procesos de toma de decisiones es de acuerdo al grado de conocimiento que se tenga sobre el conjunto de factores o variables no controladas y que pueden tener influencia sobre el resultado final (esto es lo que se conoce como ambiente o contexto). Según sea el contexto, diremos que el proceso de decisión (o la toma de decisiones) se realiza bajo escenarios de certeza, riesgo o incertidumbre (ver figura 13.11):

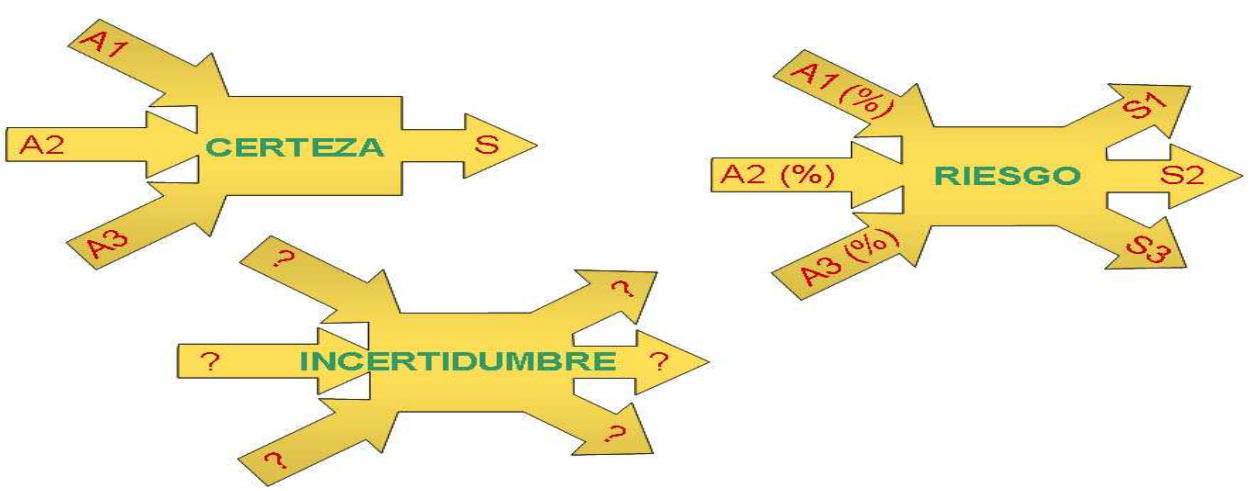


Figura 13.11 Escenarios en la toma de decisiones.

- Certeza. Cuando se conoce con seguridad su estado, es decir, cada acción conduce invariablemente a un resultado bien definido. En otras palabras, se conocen las diferentes alternativas, así como el único resultado posible. En este escenario, la selección de la mejor alternativa se centra en maximizar la ganancia (cuando es favorable) o minimizar la perdida (en caso contrario) de ese único resultado posible.
- Riesgo. Existe riesgo cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida. En este escenario, se conocen varias alternativas con una probabilidad de ocurrencia, así como varios posibles resultados que pueden presentarse. La mejor decisión se centra en la selección de la decisión que represente el menor riesgo posible, según los posibles resultados.
- Incertidumbre. Se designa así cuando a cada alternativa no puede asignarse a una distribución de probabilidad, bien porque sea desconocida o porque todas tengan la misma probabilidad y puede dar lugar a una serie de consecuencias que tampoco es posible establecer probabilísticamente.

Desde el punto de vista de los eventos que pueden sucederse, también se puede llegar a la misma definición. Cuando los eventos tienen la misma probabilidad de producirse, entonces estamos ante un escenario de incertidumbre. Por otro lado, si existe una distribución de probabilidad, estamos ante un escenario de riesgo; y finalmente, si se tiene la seguridad de que ocurrirá un único evento, estamos ante un escenario de certeza (ver figura 13.12).

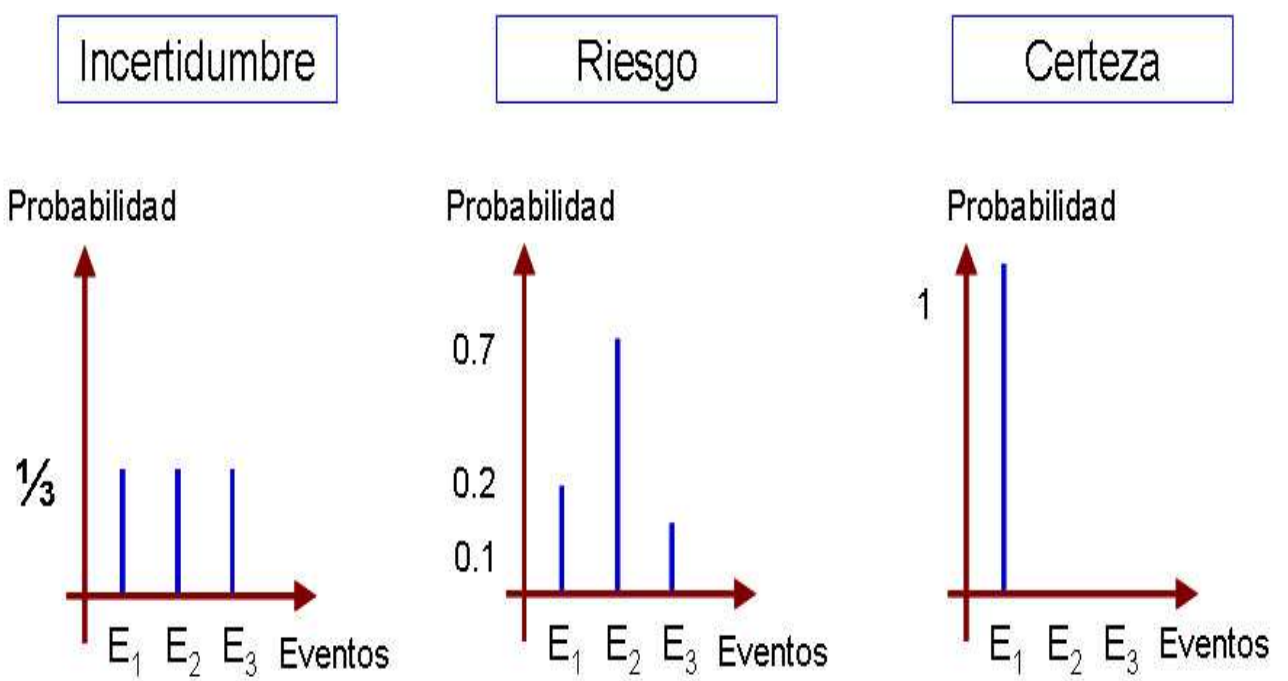


Figura 13.12 Escenarios en la toma de decisiones

La toma de decisiones varía de acuerdo al escenario y existen herramientas aplicables a cada uno de ellos. Mientras más conocimiento se posea acerca de los eventos, más certeza habrá en la toma de decisiones. La base del conocimiento son los datos observables y cuantificables, como se muestra en la figura 13.13).

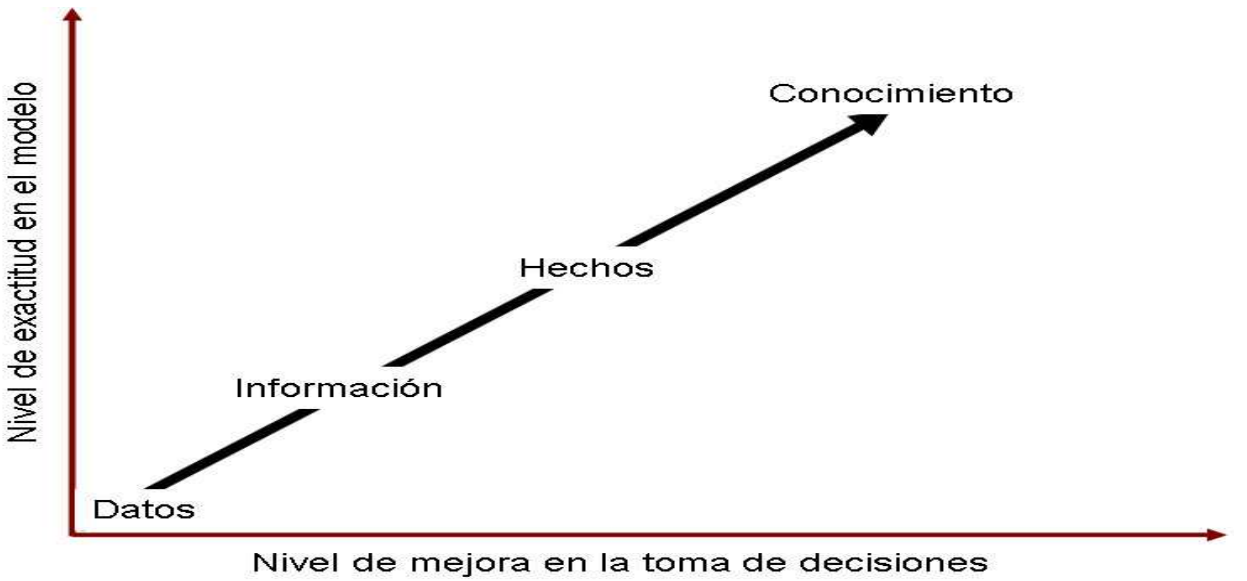


Figura 13.13 Nivel de razonamiento en la toma de decisiones

Los datos se convierten en información, cuando se hacen relevantes para la toma de decisión a un problema. La información se convierte en hecho, cuando es respaldada por los datos. Los hechos son lo que los datos revelan. Los hechos se convierten en conocimiento, cuando son utilizados en la complementación exitosa de un proceso de decisión. Una vez que se tenga una cantidad masiva de hechos integrados como conocimiento. La figura siguiente ilustra el proceso de razonamiento basado en datos para construir los modelos para la toma de decisiones.

Toma de decisiones bajo condiciones de certeza

En los procesos de decisión bajo certidumbre se supone que el verdadero estado de la naturaleza es conocido por el tomador de decisiones antes de realizar su elección, es decir, puede predecir con certeza total las consecuencias de sus acciones. Esto es equivalente a considerar n=1 en la descripción de la tabla de decisión, dando lugar a la siguiente matriz:

Estados de la naturaleza

Alternativas	e_1
a_1	x_{11}
a_2	x_{21}
...	...
a_m	x_{m1}

Conceptualmente, la resolución de un problema de este tipo es inmediata: basta elegir la alternativa que proporcione un mejor resultado, es decir, Se selecciona como alternativa óptima aquella alternativa:

$$a_k \text{ tal que } X_{k1} = \max \{X_{i1} : 1 \leq i \leq m\}$$

$$a_k \text{ tal que } X_{k1} = \min \{X_{i1} : 1 \leq i \leq m\}$$

El problema de decisión se reduce, por tanto, a un problema de optimización, ya que se trata de escoger la alternativa que conduzca a la consecuencia con mayor valor numérico asociado, en caso de una ganancia, o el menor en caso de una pérdida.

Básicamente, un problema de optimización puede expresarse en forma compacta como sigue:

$$\max \{ f(x) : x \in S\} \text{ ó } \min \{ f(x) : x \in S\}$$

donde:

- S es el conjunto de alternativas o conjunto factible. Se trata de un subconjunto del espacio euclídeo $\Re^n$ que puede contener un número finito o infinito de elementos.
- $f: S \mapsto \Re$ es la denominada función objetivo, que asigna a cada alternativa una valoración, permitiendo su comparación.
- X representa el vector n-dimensional que describe cada elemento del conjunto factible. Cada una de sus componentes recibe el nombre de variable de decisión.

La gran mayoría de las decisiones operativas caen dentro de este escenario.



Por ejemplo, una cocinera acaba de echar cinco huevos en un tazón con la intención de hacer una tortilla. Dispone, además, de un sexto huevo del que no conoce su estado, aunque es de esperar que en caso de encontrarse en buen estado y no ser utilizado, se desperdiciaría. A la cocinera se le presentan tres posibles alternativas:

1. Romper el huevo dentro del tazón donde se encuentran los cinco anteriores (A1).
2. Romperlo en otro tazón diferente (A2).
3. Desperdiciarlo – tirarlo – (A3).

Depende del estado del huevo, las consecuencias o resultados que pueden presentarse para cada posible alternativa se describen en la siguiente tabla:

Estado del 6º huevo.

Alternativas	Bueno (e_1)	Malo (e_2)
A_1	Tortilla de 6 huevos	5 huevos desperdiciados y no hay tortilla
A_2	Tortilla de 6 huevos más un tazón para lavar	Tortilla de 5 huevos más un tazón para lavar
A_3	Tortilla de 5 huevos y un huevo desperdiciado	Tortilla de 5 huevos

Aunque los resultados no son necesariamente números, se puede valorarlos numéricamente. Así, podría realizarse un proceso de cuantificación (criterio de evaluación) en el que se asignasen números a cada una de los resultados, dando lugar a una posible tabla como la que sigue:

Estado del 6º huevo.

Alternativas	Bueno (e_1)	Malo (e_2)
A_1	10	0
A_2	8	6
A_3	5	7

1. Si el huevo está en buen estado, definitivamente conviene la alternativa A1 (máxima ganancia del estado e1)
2. Si el huevo está en mal estado, entonces conviene A3 (máxima ganancia del estado e2)

Es importante recalcar que el criterio de evaluación es totalmente arbitrario y depende de lo que para el tomador de decisiones signifique beneficio. Así, para la cocinera es mejor tener una tortilla de 6 huevos (10), que tener una tortilla de 6 más un tazón para lavar (8), pero si el sexto huevo está echado a perder entonces no se tendrá tortilla (0).

En este ejemplo, la función $\max \{ f(x) : x \in S\}$ que maximiza la ganancia es la suma de las ganancias individuales de ambos estados para cada alternativa.

Existe otra forma de tomar decisiones bajo condiciones de certeza. La programación lineal es una técnica muy empleada. El objetivo y cada una de las restricciones se deben expresar como una relación lineal a través de un sistema de ecuaciones o inecuaciones.

Toma de decisiones bajo condiciones de riesgo

En los modelos determinísticos, una buena decisión es juzgada de acuerdo a los resultados. Sin embargo, en los modelos probabilísticos, el tomador de decisiones no esta preocupado solamente por los resultados, sino que también con la cantidad de riesgo que cada decisión acarrea.

El concepto de probabilidad ocupa un lugar importante en el proceso de toma de decisiones, ya sea que el problema es enfrentado en una compañía, en el gobierno, en las ciencias sociales, o simplemente en nuestra vida diaria. En muy pocas situaciones de toma de decisiones existe información perfectamente disponible, es decir, todos los hechos necesarios. La probabilidad entra en el proceso representando el rol de sustituto de la certeza para el conocimiento completo.

Los modelos probabilísticos están ampliamente basados en aplicaciones estadísticas para la evaluación de eventos incontrolables (o factores), así como también la evaluación del riesgo de sus decisiones. La idea original de la estadística fue la recolección de información sobre y para el Estado.

Los modelos probabilísticos son vistos de manera similar que a un juego; las acciones están basadas en los resultados esperados. Abordar las decisiones como si fueran apuestas es la base de la teoría de la decisión. Significa que tenemos que compensar el valor de un cierto resultado contra su probabilidad. El centro de interés se mueve desde un modelo determinístico a uno probabilístico usando técnicas estadísticas subjetivas para estimación, prueba y predicción. En los modelos probabilísticos, el riesgo significa incertidumbre para la cual la distribución de probabilidad es conocida. Por lo tanto, la evaluación de riesgo significa un estudio para determinar los resultados de las decisiones junto a sus probabilidades. Para operar según los cánones de la teoría de la decisión debemos hacer cálculos del valor de un cierto resultado y sus probabilidades, y a partir de allí de las consecuencias de nuestras elecciones.

La fuente principal de errores en los problemas de toma de decisiones arriesgadas son las presunciones falsas, es decir, no tener una estimación exacta de las probabilidades, depender de la expectativa, dificultades en medir la función de utilidad, y los errores de pronóstico.

Todo modelo probabilístico, como se muestra en la figura 13.14, depende de la información que se pueda obtener de los eventos (y su probabilidad), las que se puedan seguir y los resultados de seguir determinadas acciones. Su forma más simple es la matriz, pero también existen otras formas de representación como los árboles de decisión y los algoritmos informáticos.

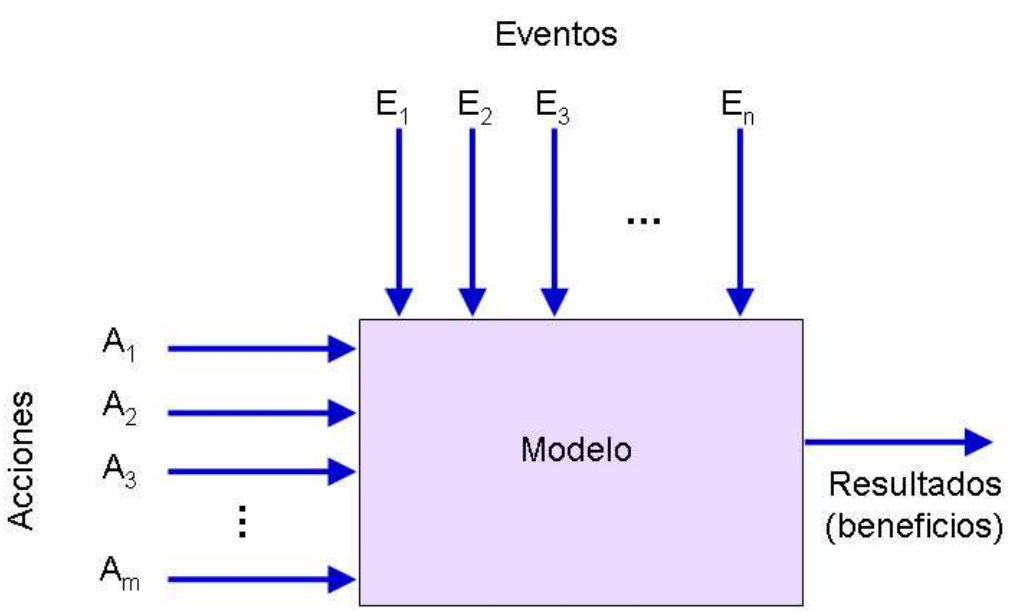


Figura 13.14 Componentes de un modelo probabilístico.

El análisis de decisiones es un proceso que le permite al decisor seleccionar una decisión (sólo una) entre un conjunto de alternativas posibles de decisión, cuando existe riesgo, con el objetivo de optimizar el pago (retorno) resultante, en términos de algún tipo de criterio de decisión numérico.

Los elementos de los problemas de análisis de decisiones son los siguientes:

1. Hay un tomador de decisiones responsable individual. Por ejemplo, el CEO de una compañía que quizás deba rendir cuentas ante los accionistas.
2. Un número finito de eventos (futuros) posibles, llamados estados de la naturaleza, es decir, un conjunto de escenarios posibles. Los estados de la naturaleza se identifican y agrupan en el conjunto S; los miembros se denotan como s. El conjunto S es un grupo de conjuntos mutuamente excluyentes. Es decir, sólo puede ocurrir un estado de la naturaleza.
3. Un número finito de alternativas posibles de decisión. Hay una acción a, miembro del conjunto A, que puede ser adoptada. Sólo puede adoptar una. Una buena decisión requiere buscar un conjunto más rico de alternativas.
4. La manera más sencilla de formular el problema de decisión es usando una matriz de beneficios (tabla). Hay una matriz de beneficios X bien definida, monetaria (y luego de utilidad) sobre dos conjuntos de dominio dimensionales A y S. Las filas y las columnas se asignan a las alternativas de decisión posibles y a los estados posibles de la naturaleza, respectivamente.

Volviendo al ejemplo de la cocinera y su dilema, supongamos ahora que ella sabe que el sexto huevo estuvo fuera del refrigerador alrededor de medio día. En verano, eso podría significar que hay un 70% de probabilidades de que el huevo esté en buen estado, representado por la siguiente tabla de valores:

Estado del 6º huevo.

Bueno (e_1)	Malo (e_2)
70%	30%

Como se puede observar, si bien hay grandes probabilidades de que el huevo esté en buen estado, aún es posible que pueda echar a perder la tortilla.

Usando el criterio del valor esperado, podemos acercarnos más a la decisión más conveniente. Esta técnica nos dice que la mejor decisión es el valor más alto correspondiente a la suma de los resultados (ganancias o pérdidas) multiplicados por la probabilidad de su ocurrencia. Tomando los valores de ganancia del ejemplo anterior, la tabla resultante quedaría:

Alternativas	Estado del 6º huevo		Probabilidades		Valor esperado
	Bueno (e_1)	Malo (e_2)	70%	30%	
A_1	10	0	7.0	0.0	7.0
A_2	8	6	5.6	1.8	7.4
A_3	5	7	3.5	2.1	5.6

En este caso, conviene ejecutar la alternativa A2 dado que nos proporciona el valor más alto del resultado de cada una de las alternativas (7.4). En su forma gráfica se puede establecer el siguiente árbol de decisiones (figura 13.15).

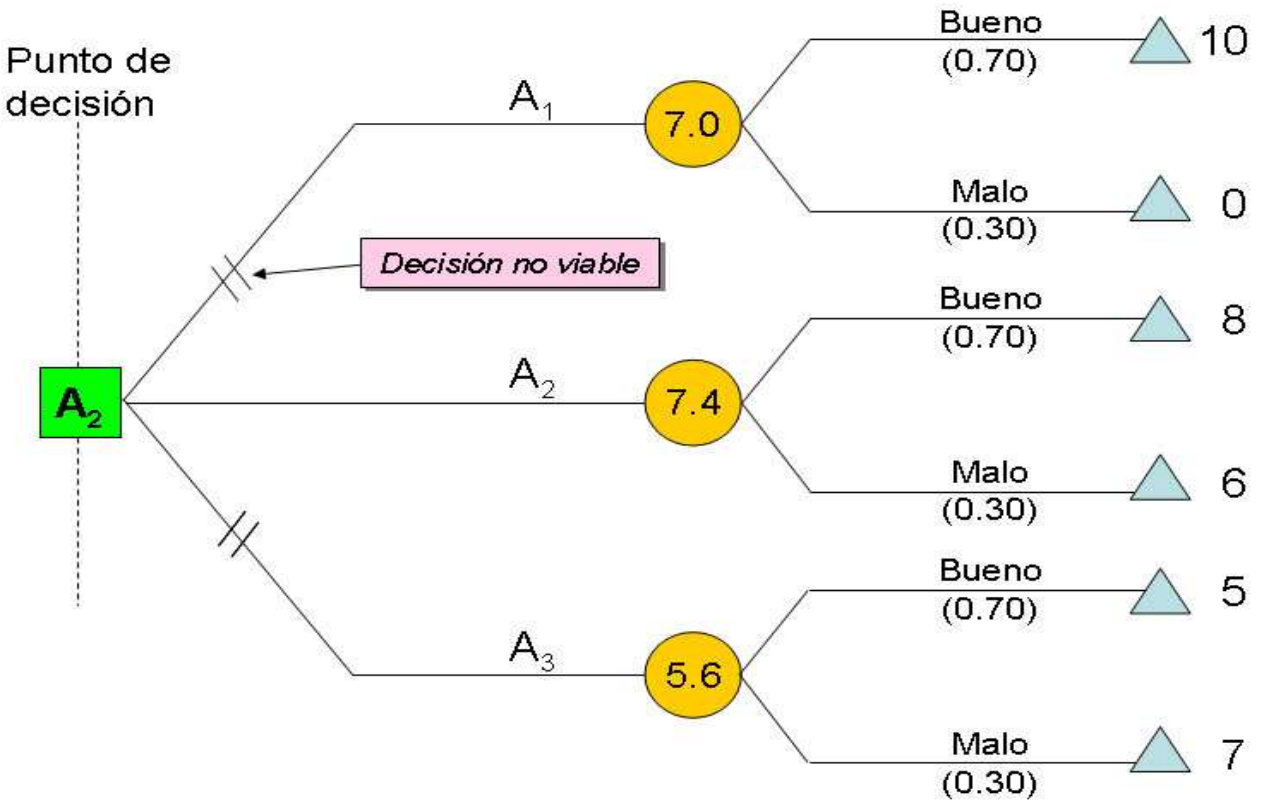


Figura 13.15 Árbol de decisiones bajo el criterio del valor esperado.

Existen muchas otras técnicas para obtener una decisión basadas en el impacto de las decisiones, la variabilidad de las probabilidades y el grado de susceptibilidad al riesgo del tomador de decisiones.

Toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre

La probabilidad es un instrumento para medir la oportunidad de que un evento ocurra. Cuando se usa probabilidad se expresa la incertidumbre, el lado determinista tiene una probabilidad de 1 (o cero), mientras que el otro extremo tiene una probabilidad plana (todas igualmente probables). Por ejemplo, si se tiene certidumbre de la ocurrencia (o no ocurrencia) de un evento, usa una probabilidad de uno (o cero). Si usted tiene incertidumbre, entonces usa la expresión "en realidad no sé", por lo tanto puede o no ocurrir con una probabilidad del 50%.

Las situaciones de decisión con incertidumbre plana presentan el riesgo más grande. Para fines de simplicidad, considere el caso en que hay sólo dos resultados con una probabilidad de p. Así, la variación en los estados de la naturaleza es p(1-p). Esta variación es la mayor si definimos p = 50%, es decir, igual oportunidad para cada resultado.

En tal caso, la calidad de la información está en su nivel más bajo, ya que la calidad de la información y la variación están inversamente relacionadas. Una variación mayor de los datos implica una disminución en la calidad de los datos (y de la calidad de la información). La información de utilidad desplaza la ubicación de un problema desde el "polo" de la pura incertidumbre hacia el "polo" determinista (de la certeza). La información relevante y útil reduce la incertidumbre:

- Siempre que un tomador de decisiones tiene cierto conocimiento sobre los estados de la naturaleza puede asignar una probabilidad subjetiva a la ocurrencia de cada estado y cuando lo hace, el problema se clasifica como toma de decisiones bajo riesgo.
- En muchos casos, el tomador de decisiones puede necesitar la opinión de un especialista para limitar sus incertidumbres con respecto a la probabilidad de cada estado de la naturaleza. En tal caso, el decisor puede comprar información relevante a especialistas, para poder tomar una mejor decisión. El procedimiento para incorporar el asesoramiento de un experto en las incertidumbres del decisor se conoce como el abordaje de Bayes.

Así, la incertidumbre es el resultado de la falta de información para evaluar las consecuencias de las distintas alternativas. Mientras más incertidumbre existe acerca de los posibles eventos, más se requerirá trabajar en obtener información que reduzca dicha incertidumbre (ver figura 13.16).

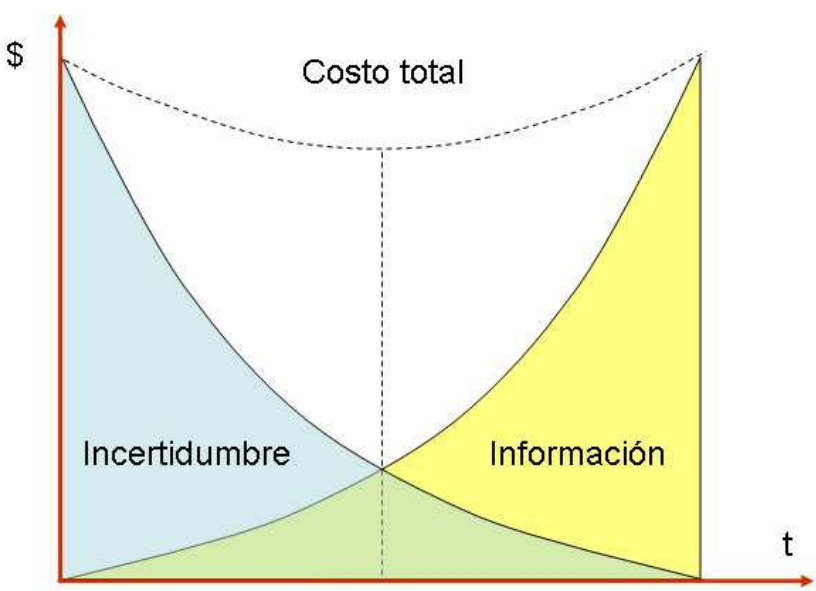


Figura 13.16 Control de la incertidumbre.

Cabe la posibilidad de que el tomador de decisiones se empecine en no hacer nada hasta tener la información “completa” y estar seguro de que escoge la mejor alternativa. Sin embargo, independientemente que una conducta así puede generar parálisis, se debe tener cuidado de que nunca los contos de obtener información puedan resultar mayores que el riesgo de tomar la decisión.

Para el ejemplo de la cocinera, si las probabilidades son las mismas de que el sexto huevo esté tanto en buen estado como en mal estado; es decir, 50% de probabilidades en ambos estados, la mejor decisión se obtiene al sumar las ganancias y pérdidas de cada alternativa al ejecutarlas individualmente. En este caso, la mejor decisión es A3.

Alternativas	Estado del 6º huevo		
	Bueno (e_1)	Malo (e_2)	SUMA
A_1	10	0	10
A_2	8	6	14
A_3	5	7	12

Incluso en este escenario, la decisión A3 (tirar el sexto huevo sin averiguar si está o no en buen estado), parece más conveniente que "jugársela" colocando el sexto huevo dentro del tazón con los otros.

Para efecto de decisiones estratégicas de negocios, el escenario regular es la incertidumbre, ya que está asociada con el futuro. La Administración Estratégica es un proceso para tratar de reducir la incertidumbre acerca del futuro y ser capaces de sentirse más a gusto (no necesariamente tranquilo) con las decisiones que se tomen.

3.6 LIDERAZGO

Uno de los problemas en la definición de liderazgo tiene que ver con la mitificación del concepto, al grado que se llega a perder entre tantas idealizaciones. Regularmente me he encontrado con este problema en los cursos de liderazgo que imparto, lo que explica la confusión generalizada de las personas sobre el tema.



Ejercicio

Tome una hoja de papel, un bolígrafo o lápiz y un reloj. En cinco minutos escriba la mayor cantidad de frases o palabras que describan lo que es un líder.

Despúes compárelas con las de sus compañeros y obtengan una lista total de características de personalidad o conducta de un líder.

Pregúntese ¿Se requieren todas esas características para ser líder?

Si la respuesta es afirmativa, entonces comparen la lista con algunos líderes como Alejandro Magno, Atila, Hitler, Eva Perón o Benito Juárez. ¿Ellos tenían todas esas características?

Si la respuesta es que sólo tenían unas cuantas, entonces ¿cuáles serían?

Enumérelas, descríbalas y desarrolle un concentrado de las características de un líder

Haciendo el ejercicio sobre las características de un líder, se ha podido encontrar una gran cantidad de términos asociados. En una ocasión, en cinco minutos los participantes a un curso llegaron a obtener hasta 127 características diferentes. He aquí algunas de ellas:

Carismático	Inteligente	Predica con el ejemplo
Capaz	Comprensivo	Leal
Estratégico	Sabe escuchar	Tolerante
Justo	Asertivo	Don de mando
Sagaz	Coraje	Toma decisiones

Ya sea que al lector se le hayan ocurrido estas u otras tantas, pareciera ser que es una idea generalizada que un líder debe ser un individuo diferente a los demás y lleno de virtudes; aunque en realidad ese tipo de personas no existen. Lo cierto es que muchos de los grandes líderes de la historia tenían más defectos que virtudes y eso no fue impedimento para que llegaran a serlo.

Entonces, si no se requieren grandes cualidades para ser líder eso nos pone ante la idea sugestiva de que todos podemos serlo. Pero entonces ¿qué es un líder y cómo se llega a serlo?

El liderazgo es un concepto complejo sobre el cual se tienen muchas percepciones, por lo que no existe una concepción clara y universal. En algunos casos, las definiciones toman puntos de partida distintos, a veces antagónicos, para su explicación. Es por esto que aquí se plantearán dos acepciones (dos caras de la misma moneda) con el fin de darle un carácter integral:

- Desde el punto de vista de los objetivos (organizacionales) que se persiguen
- Desde el punto de vista de los seguidores (colaboradores).

Desde el punto de vista de los objetivos (organizacionales) que se persiguen, liderazgo puede ser definido como la capacidad de influir en un grupo de individuos para que voluntariamente busquen alcanzar metas.

Cuando se habla de influir implica habilidad de ejercer poder (en cualquiera de sus formas) sobre alguien, desde la motivación hasta la amenaza, que no lo hace diferente de otras formas de gerenciamiento (management). Sin embargo, vale la pena destacar el carácter voluntario que se le confiere al seguidor. Es en este término que se puede establecer una diferencia inicial con el concepto de gerenciamiento, ya que al ser voluntario se limita las alternativas por las que se puede persuadir al colaborador.

En otras palabras, el líder convence al seguidor para que ellos deseen hacer las actividades que se les piden, lo que representa un verdadero reto debido a que esta definición no indica cómo hacerlo. Aquí es donde podemos emplear la segunda acepción.

Desde el punto de vista de los seguidores (colaboradores), líder es alguien a quien se escoge seguir para ir a un lugar al que no se iría por sí mismo.

Esta segunda definición tiene varias implicaciones. La primera es que al ser decisión del seguidor esto nada tiene que ver con la posición jerárquica del líder, ni de la intención de quienes lo colocaron en esa posición. Se entiende entonces que un líder obtiene su autoridad del poder que le confieren sus seguidores, mientras que una posición gerencial obtiene su autoridad del poder que le confiere la jerarquía. Es que el seguidor quien le otorga el poder al líder y se lo puede quitar en cualquier momento, mientras que la investidura gerencial sólo puede ser removida por la jerarquía organizacional. Como resultado, el líder no necesariamente tiene un puesto demando.

La segunda implicación nos permite visualizar la razón voluntaria de la decisión del seguidor. Se sigue a alguien para ir algún lugar al que no se iría uno mismo, porque no se sabe cómo llegar o porque no se atreve a

hacerlo y ese lugar definitivamente es de fundamental interés del seguidor. Así, nadie sigue a alguien de manera voluntaria si no le conviene seguirlo; en el fondo la razón está asociada a un beneficio personal.

Las motivaciones detrás del seguidor pueden ser muchas. Sin embargo, los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que los líderes en las organizaciones se han basado en tres opciones (Schein, 1985):

1. El modelo "racional – económico" que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.
2. El modelo "social" que surge de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se propone que los estándares de producción provienen de las normas de productividad establecidas por los mismos grupos de trabajo.
3. El modelo de "auto-realización" que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades "sistematiza todo lo que es posible sistematizar". Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

En términos simples, se sigue a un líder (de manera voluntaria) para alcanzar un mayor bienestar. Ese lugar al que no se iría solo es un futuro mejor (que puede ser de corto o largo plazo). Así entonces, lograr tener seguidores depende de conocer qué es lo que ellos buscan como un mejor futuro y ofrecerles la oportunidad de conseguirlo a cambio de alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido habría que preguntarnos si conocemos cuál es la imagen de futuro y los intereses de las personas que se pretende liderar.

Esta labor también resulta ser una diferencia entre quienes tienen un puesto de mando y un líder. La principal actividad de un jefe es la operación diaria: sacar adelante las tareas, resolver problemas y tomar decisiones. En cambio, los líderes tienen su prioridad en las actividades orientadas al futuro: plantear una visión, realizar la planeación, establecer estrategias y la mejora continua. De hecho, lo importante del liderazgo no es lo que sucede cuando se está supervisando, sino lo que sucede cuando no se está presente.

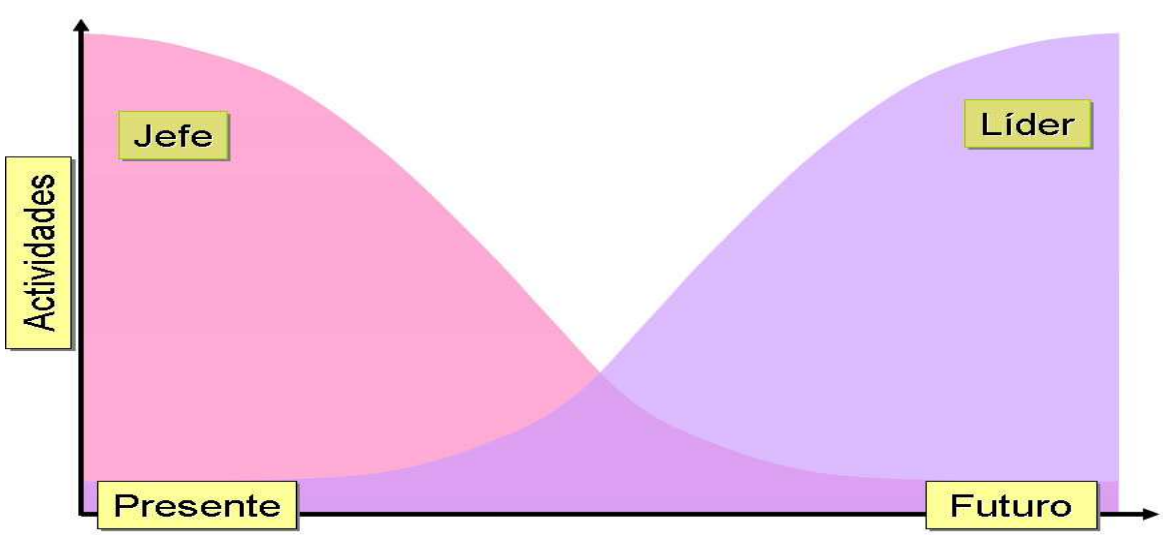


Figura 13.17 Actividades de un jefe y un líder.

La necesidad de tener líderes es evidente, y ésta aumenta conforme los objetivos a lograr son más complejos y amplios. Este individuo es un instrumento de grupos y organizaciones para lograr sus objetivos y sus habilidades o características personales (que pueden ser variadas) son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Los líderes efectivos tienden a distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

Como se mencionó, existen muchos puntos de vista sobre lo que es un líder (como rasgos de conducta o personalidad), lo que hace y cómo lo hace. Hoy en día se reconocen tres teorías como las más importantes sobre el liderazgo (ver figura 13.18):

- **Teoría de los rasgos**
- **Teoría del comportamiento**
- **Teoría de contingencia**

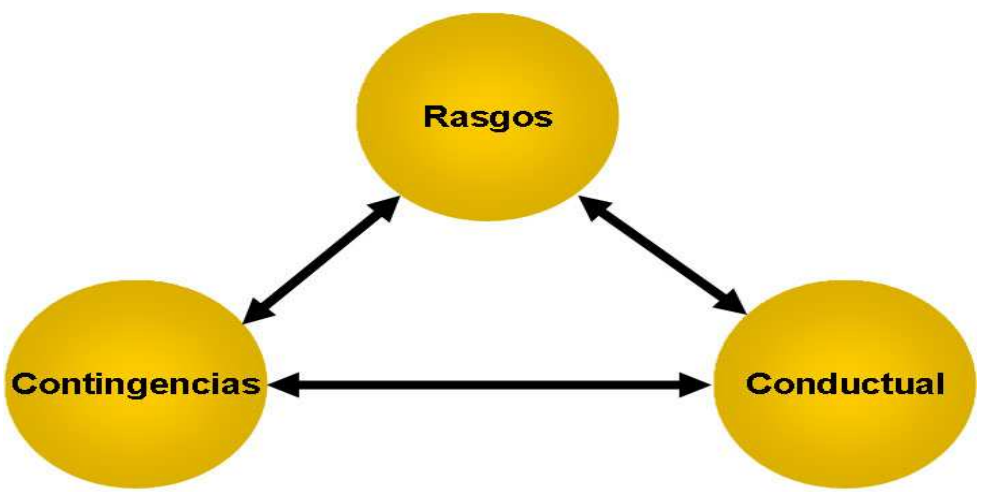


Figura 13.18 Teorías del liderazgo

Teoría de los rasgos de personalidad

Los líderes… ¿nacen o se hacen? Esta es la pregunta que surge inevitablemente como necesidad de encontrar la fórmula para dar con los líderes que las organizaciones buscan.

A principios del siglo XX Thomas Carlyle, filósofo escocés, planteó la teoría del "gran hombre", afirmando que el progreso del mundo se produce por las conquistas individuales de grandes hombres. Es una hipótesis según la cual los líderes simplemente nacen para ser líderes. Por lo tanto, ese fue el camino de los primeros estudios

sobre el liderazgo, intentando explicarlo en referencia a las cualidades superiores de personalidad y carácter de los líderes, que los diferenciaban de sus seguidores.

El primer esfuerzo fue el de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser líderes efectivos, partiendo de la premisa genética en la que los líderes nacen, a través de la búsqueda de características comunes compartidos por líderes reconocidos de la historia. Sus conclusiones son las que se conocen como teoría de los rasgos de personalidad.

En 1948 Ralph M. Stogdill publicó su famoso artículo "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", una investigación en la que revisaba 124 estudios sobre características de los líderes, llegando a la conclusión que dichas características por separado tenían poca importancia para prever el comportamiento de los líderes, pero que combinadas mostraban cualidades bastante claras. Identificó los rasgos en seis grupos:

1. Capacidad (inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, juicio).
2. Realizaciones (formación académica, conocimientos, tareas realizadas)
3. Responsabilidad (fiabilidad, iniciativa, tesón, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer)
4. Participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad y humor)
5. Condición social (posición socioeconómica, popularidad)
6. Situación (capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a alcanzar y tareas a realizar)

Por otro lado, un grupo de investigadores de la Universidad de Minnesota recopilaron datos de 13 empresas de la región con un tamaño entre 100 y 4000 empleados y llegaron a descubrir que muchos gerentes de éxito compartían las siguientes características:

1. Disfrutaban sus interacciones con las demás personas;
2. Eran más inteligentes;
3. Tenían mejor educación;
4. Sus motivaciones eran más elevadas que las de sus colegas de menor éxito;
5. Manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Sin embargo, tanto en los resultados de Stogdill como en los de Minnesota el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito; había muchas excepciones al patrón general. Cabe aclarar que Stogdill en sus conclusiones estableció que encontró fuertes evidencias que indicaban que diferentes habilidades y rasgos dependían más de situaciones específicas.

Por su parte, en 1971 Edwin Ghiselli publicó un estudio hecho a 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas y aun cuando hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre estas características se incluyen las siguientes:

a. Habilidades (de supervisión, inteligencia e iniciativa)
b. Características de personalidad (seguridad en sí mismo, decisión, madurez y afinidad con los colaboradores).
c. Motivación (logro laboral, auto-desarrollo).

Para Ghiselli el término iniciativa lo definía en dos aspectos: la capacidad de actuar con independencia y la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Los datos recabados por estos estudios demuestran que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son mucho más importantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás. Otros investigadores han descubierto resultados que respaldan estos conceptos, señalando que Ghiselli iba por buen camino. Sin embargo, el mismo Ghiselli sugirió que esta lista distaba mucho de ser completa.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que se han definido que caracterizan a un líder no son innatos, sino adquiridos (aprendidos).

Teoría del comportamiento del liderazgo

El planteamiento de otro grupo de investigadores coincidía que los rasgos por si mismos no son suficientes para explicar el liderazgo eficaz, ya que ignoraban las interacciones con otros factores, tales como los seguidores. Por lo tanto la investigación sobre tomó otra dirección: se concentró en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes. Los investigadores se preguntaban si había algo particular en lo que hacían los líderes eficaces, particularmente en su comportamiento.

Contraria a la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento afirmaba que el liderazgo son conductas, las cuales se pueden aprender. En ese sentido, de desarrollaron cuatro estudios importantes sobre el comportamiento de los líderes:

- **Estudios de la Universidad de Iowa**. En 1938, Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White de la Universidad of Iowa enfocaron su atención en los estilos de liderazgo. Fueron los primeros en estudiar el liderazgo en una forma científica y su contribución principal fue que identificaron tres estilos diferentes de liderazgo:
 - -Autocrático o directivo
 - -Liberal o laissez faire
 - -Democrático o participativo
- **Estudios de la Universidad de Ohio**. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, se iniciaron estudios con propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes.

 Los investigadores analizaron la efectividad de la conducta de los líderes, que llamaron “estructura de iniciación” (orientada a la tarea) y “consideración” (orientada a los trabajadores). Concluyeron, que la de rotación de empleados disminuía con los líderes que calificaban alto en la categoría de orientación a los empleados. Los directivos que manejaban pocas relaciones humanas, pero tenían una alta calificación en la orientación a la tarea, recibían muchas quejas de los trabajadores, existiendo una importante rotación.

 Sobre la base de conversaciones y discusiones con varios especialistas, los investigadores enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una. El producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Andrew W. Halpin y Ben James Winer (1957), se redujeron a 130.

Halpin y Winer modificaron y pulieron la versión original del LBDQ y administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones.

- **Estudios de la Universidad de Michigan**. Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan se estaban haciendo estudios sobre el Liderazgo, con objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

 El grupo de Michigan identificó dos aspectos en el comportamiento del liderazgo que denominaron orientado hacia el empleado y orientado hacia la producción. Los líderes orientados hacia los empleados destacaban las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus seguidores y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros del grupo. En contraste, los líderes orientados hacia la producción tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo, se preocupaban principalmente por lograr las tareas de su grupo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr ese fin. Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecieron fuertemente a los líderes que se orientaban hacia los empleados, ya que estaban relacionados con una alta productividad del grupo y una gran satisfacción en el trabajo.

- **Rejilla Gerencial de Blake y Mouton.** En 1964, Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton, presidente y vicepresidente de Scientific Methods Inc. desarrollaron, mientras realizaban una consultoría a Exxon, una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en las universidades de Ohio y Michigan. A este modelo le llamaron "grid (rejilla o parrilla) gerencial".

Teoría de las contingencias del liderazgo

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de los rasgos y de los comportamientos llegaron a la conclusión que un liderazgo eficaz dependía de muchas variables, tales como la cultura organizacional, las políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas de los empleados, entre otras contingencias.

La teoría de las contingencias parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuarla a la situación. El verdadero líder es capaz de adaptarse a un grupo particular de personas, en condiciones extremadamente variadas.

Los elementos fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y qué deberá poner en práctica.

A partir de estos elementos se han desarrollado diferentes planteamientos sobre cuál es la estructura de la variable situacional, de maneta que existen alrededor de siete enfoques distintos, que mostramos a continuación:

Modelo de contingencias. A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer modelo de contingencia para el liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría

situacional sobre el liderazgo propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Continuo del liderazgo. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (1958) fueron los primeros teóricos afirmar que el liderazgo se relacionan con el grado de autoridad utilizada por los gerentes y con la cantidad de libertad que tienen los subordinados para tomar decisiones. Según esta teoría, los líderes eficaces deben ser lo suficientemente flexibles para enfrentarse a diferentes situaciones y delegar autoridad eficazmente tomando en cuenta sus capacidades, las de sus subordinados así como los objetivos que deben lograrse.

Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Publicado en 1969, como "teoría del ciclo de vida del liderazgo (Life Cycle Theory of Leadership)" y luego como liderazgo situacional, es uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguido, desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Este modelo se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

- •La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.
- •La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional.

Modelo Camino a la Meta. Creada por Robert House en 1971, es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Universidad de Ohio referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino a la meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Modelo decisional. El modelo Desarrollado por Victor Vroom y Philip Yetton en 1973, (y más tarde con la colaboración de Arthur Jago en 1988) fue creado con el objetivo de ayudar a decidir cuando y en que medida los líderes deben involucrar los trabajadores en la resolución de determinado problema. Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo), por medio de un análisis situacional que utiliza siete "atributos del problema".

Intercambio líder-miembro. Desarrollada por Fred Dansereau, George B. Graen y W. J. Haga en 1975 sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

Otras teorías de liderazgo

En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las "teorías de liderazgo transformacionales" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber.

Bernard Bass, Doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publico su libro Leadership and Performance Beyond Expectation, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que James Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional centra su atención en los intercambios interpersonales que se producen entre el líder y sus seguidores; se refiere a la suplencia habitual que se produce entre el líder y los colaboradores en situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Los líderes transaccionales reconocen e identifican las exigencias de la tarea que hay que realizar con el fin de que sus subordinados alcancen los resultados deseados.

El líder transaccional realiza una “transacción comercial” con el subordinado. Enfatiza la búsqueda de intereses propios. Los subordinados y los líderes buscan beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los subordinados se encaminan a la búsqueda de recompensas personales y a evitar castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas.

El liderazgo transformacional es el que ejercen aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la empresa en un momento como el actual en el que se está en continuo cambio; no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la empresa siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones es necesario tener en cuanta la visión de la organización, posiblemente habrá que modificarla para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos.

Bass en conjunto con Bruce Avolio, Doctor en Psicología Industrial y organizacional, docente investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y director del Gallup Leadership Institute, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

3.7 EL LECCIONES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL: EL NUEVO GIGANTE DE LA INFORMÁTICA

Hoy en día resulta impensable la vida sin la internet, así como la búsqueda de información en la red. Y cuando hablamos de búsqueda de información no se puede dejar de mencionar al gigante Google.



Hablar de Google es hablar de la empresa de tecnología más exitosa de los últimos años, desde su liderazgo en innovación tecnológica hasta sus estrategias de penetración mercado, Google es otra historia romántica del mercado de la tecnología.

Sin embargo, la verdadera historia de Google y su posicionamiento comienza con el fin de una guerra: la guerra de los navegadores. En el verano de 1997, Microsoft y toda su multimillonaria maquinaria comercial habían acabado con el pionero de los navegadores: el Netscape (que terminara siendo adquirido por America Online - AOL); un triunfo que poco después se transformaría en derrota con la intervención del gobierno de los Estados Unidos en su estrategia de adueñarse de la industria de software, que por muchos años limitó la aparición de nuevos competidores.

Tras la intervención del ministerio de justicia de los Estados Unidos en las prácticas monopólicas de Microsoft (con un juicio que se prolongarían hasta el año 2000), el terreno quedó libre para que otras empresas surgieran. Este parte aguas fue el caldo de cultivo para la aparición en el verano de 1998 de Google, desarrollado por Larry Page y Sergey Brin.

Larry y Sergey se conocieron a principios de 1995, entonces de 24 y 23 años respectivamente, en un acto organizado por la Universidad de Stanford para los candidatos del Doctorado en Informática. Ambos coincidieron en la necesidad de desarrollar métodos de búsqueda de información a partir de una gran cantidad de datos. Así, a finales de 1995 comenzaron a trabajar en el Digital Library Project de la Universidad de Stanford.

Para enero de 1996 ya habían desarrollado un primer buscador, al que nombraron BackRub debido a la habilidad de este motor de búsqueda para analizar los “back links” (enlaces que apuntan a una determinada página).

Backrub estaba escrito en Java y Python y corría sobre máquinas Sun Ultra e Intel Pentium con Linux. La tecnología utilizada para analizar los links empezaba a ser conocida en todo el campus, ganando una gran reputación.

Para 1997 Backrub se transforma en Google (usando el dominio google.stanford.edu) con un diseño muy austero. Le bautizan con este peculiar nombre debido a la palabra googol, que es el nombre que se da (en idioma inglés) a la cifra 10 elevado a la potencia 100 (1 gúgol = 10^{100}, un uno seguido de 100 ceros), ya que para entonces tenían indexadas más de 24 millones de páginas y aquel número era su cifra a alcanzar.

Durante 1998 Larry y Sergey registran el dominio google.com y ponen su tecnología a disposición del Office of Technology Licensing (OTL) de la Universidad de Stanford, que sería la oficina encargada de contactar a diferentes compañías de Internet que pudieran estar interesadas en adquirir Google. Sin embargo, no les gusta ninguna de las ofertas recibidas y deciden crear su propia empresa.

Continuaron trabajando para perfeccionar la tecnología de búsqueda que habían desarrollado, utilizando sus dormitorios en la Universidad de Stanford como centro de datos y oficinas. Con esta infraestructura desarrollaron un plan de negocios e iniciaron la búsqueda de inversionistas que les ayudaran a financiar su novedosa tecnología, convencidos de que era superior a todas las existentes hasta la fecha.

En el verano de 1998, en el pórtico de la casa de un amigo común (David R. Cheriton, profesor de la Universidad de Stanford), Sergey y Larry conocen a Andy Bechtolsheim (cofundador de Sun Microsystems y vicepresidente de Cisco Systems), y comienzan a charlar sobre Google. Después de treinta minutos Andy Bechtolsheim vio que Google tenía un potencial enorme. Sólo pudieron mostrarle una pequeña demo pero fue suficiente para que inmediatamente les diera un cheque por $100,000 dólares, a nombre de Google Inc. El problema era que no existía aún una empresa llamada Google Inc., por lo tanto no podían cobrar ni ingresar el cheque. Un par de semanas más tarde decidieron buscar nuevos inversionistas entre familiares, amigos y conocidos para poner en marcha la compañía.

Para septiembre de 1998, Google Inc. abre sus puertas en un garaje que un amigo les alquila en Menlo Park, en California. Rápidamente, instalan varias líneas telefónicas, un cable modem, una línea DSL, y un lugar de estacionamiento para su primer empleado, Craig Silverstein (a la postre su director de tecnología). Para entonces Google contaba ya con 25 millones de páginas indexadas, recibía diez mil consultas por día y la revista "PC Magazine" la había incluido dentro de su lista "Top 100 Web Sites" (las mejores 100 páginas Web) de 1998.

Con 500,000 consultas por día, en febrero de 1999 la plantilla que ya ascendía a ocho personas, se traslada a unas nuevas oficinas en Palo Alto, y firma su primer contrato comercial con RedHat para instalar el Sistema Operativo Linux en los servidores de Google. Mientras tanto, continúan con su campaña comercial: el boca a boca.

En 1999 Google obtiene 25 millones de dólares de dos importantes inversionistas: Sequoia Capital y Kleiner Perkins Caufield & Buyers, trasladándose a Googleplex, su actual sede en Mountain View, California. Asimismo, cierran un contrato con AOL/Netscape para convertirse en su servidor de búsquedas, superando las 3 millones de consultas al día. Finalmente, el 21 de septiembre de 1999 desaparece definitivamente de Google.com la etiqueta que lo identificaba como una versión beta.

Con el fin de estar presente en el escritorio de los usuarios y en sus aplicaciones de Internet, en noviembre de 2000 nace el popular Google Toolbar y para febrero de 2001 Google compra Deja News (archivo de grupos Usenet) que integra en "Google Groups", comenzando así un largo historial de adquisiciones empresariales.

Durante los 11 años de existencia de Google, no sólo se ha convertido en el buscador más famoso de Internet, sino que también es una de las compañías que más empresas ha adquirido, convirtiéndose en un gran monopolio tecnológico.

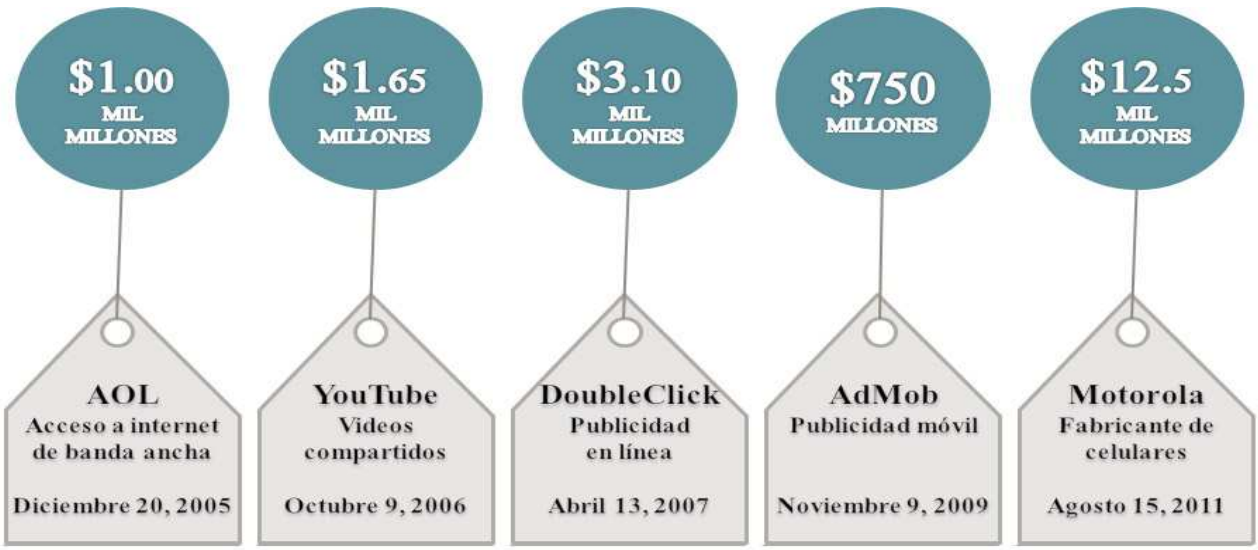


Figura 13.19 Las adquisiciones más grandes de Google (Fuente: Antonio Lupetti para Woork U)

De febrero de 2001 a agosto del 2011, Google ha comprado más de 100 empresas. Sólo en 2011 ya ha adquirido 18 empresas, entre las que se encuentra Motorola. Las adquisiciones han estado muy bien analizadas, en ocasiones sólo para obtener patentes y así evitar demandas y juicios, en otras le han permitido abarcar herramientas, aplicaciones y servicios.

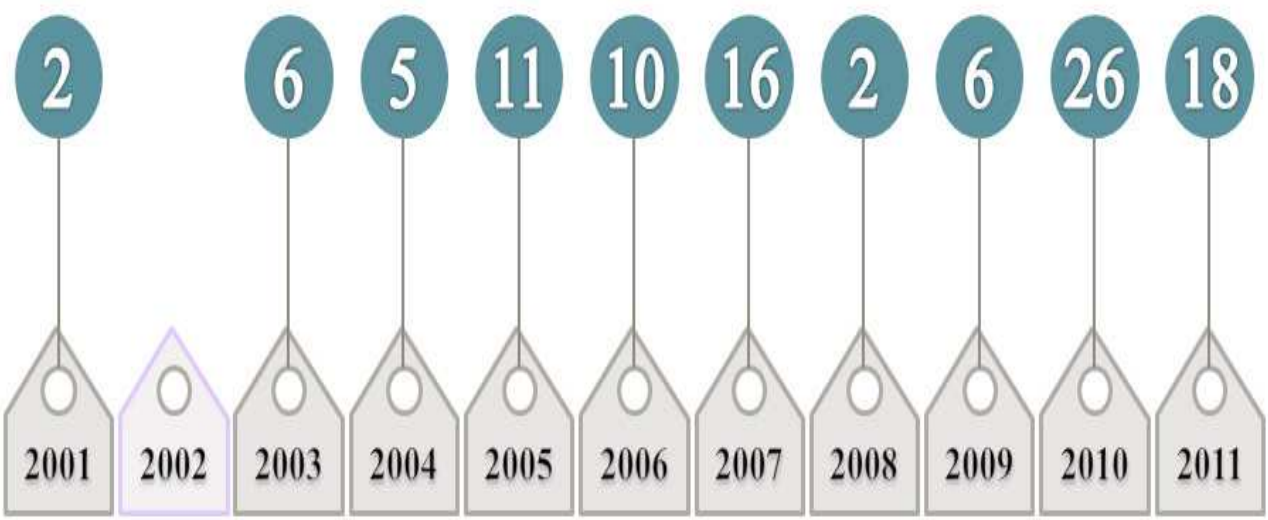


Figura 13.20 Las adquisiciones de Google 2001 - 2011 (Fuente: Antonio Lupetti para Woork U)

Con todas estas adquisiciones, Google no sólo se encuentra participando en una variedad importante de mercados, sino también dominando algunos de ellos o siendo muy competitivo en otros. Algunos de los servicios que ofrece Google son:

- Google AdSense, publicidad en internet (junio 2003)
- Google Deskbar, (noviembre de 2003)
- Google Orkut, redes sociales (enero de 2004)
- Google Gmail, servidor de correo gratuito (abril 2004)
- Google Desktop, búsquedas en el escritorio (octubre de 2004)
- Google Maps, mapas y localización (octubre de 2004)
- Google Earth, sistema de información geográfica (mayo del 2005)
- Google Web Accelerator, acelerador de carga de páginas Web (mayo de 2005)
- Google Chrome, navegador para competir con Microsoft Internet Explorer (enero de 2006)
- Google Checkout, compras en línea para competir con ebay y paypal (junio 2006)
- Google YouTube, adquirida tras el fracaso de "Google Video" (octubre 2006)
- Android, sistema operativo para teléfonos móviles (noviembre 2007)
- En agosto 2006 ataca frontalmente a Microsoft con Google Apps para competir en el campo de las aplicaciones de escritorio.

Hoy nadie duda que Google sea una seria amenaza para empresas como Microsoft. Los últimos datos sobre el uso de los navegadores revelan que el explorador de Google ha aumentado el número de usuarios para ocupar la tercera posición. Actualmente el 41,66% de los usuarios utilizan Internet Explorer de Microsoft para navegar, el 26,79% prefiere Firefox, mientras que el 23,61% ya usan Google Chrome; sin embargo, el Internet Explorer perdió más de un 8% de usuarios durante 2011.

Por otro lado, Google anunció el 15 de agosto del 2011, la compra, por 12 mil 500 millones de dólares, de Motorola Mobility Holding, el fabricante de los teléfonos móviles, lo que le permitirá hacerse con patentes que necesita para impulsar su sistema operativo Android, que hoy es el más popular entre los llamados smartphones.

Google es la empresa de tecnología más dominante del mercado. Pero ¿Google seguirá los pasos de Microsoft? Aparentemente no, según las declaraciones de Joaquín Almunia, comisario europeo de Competencia, en una conferencia en el mes de septiembre de 2011 sobre competencia en Florencia, Italia: "Dominar no es lo mismo que abusar del dominio".

El arte de la estrategia es de importancia vital... Es el terreno de la vida y la muerte el camino a la seguridad o la ruina".

3. 8 RESUMEN



Materiales adicionales en la Web

En la web encintrará la presentación 13 El estratega
Repáselo, ¿refleja lo más importante del texto del capítulo 13?
Haga su propia exposición, repase y delimite las características del estratega, despúes realice su análisis personal y trabaje en sus áreas de oportunidad.
Inicie la conversión de lector en ... Estratega

El punto culminante de la administración estratégica es el desarrollo de estrategias para la consecución de objetivos. Sin ellas, no importan cuán bien pensadas hayan sido las metas, se producirá parálisis o se generará ineficiencia.

Al igual que los estrategas militares, el estratega organizacional debe establecer las acciones a seguir sobre una base de comportamiento y políticas para lograr superar al resto de los adversarios y, en el ámbito de los negocios, alcanzar la ventaja competitiva.

El estratega en la empresa debe desarrollar estrategias que establezcan un balance entre los diferentes actores que participan y los recursos con los que se cuenta, apegándose a los principios y la visión de la organización.

En su definición más simple, un estratega es aquel que es capaz de desarrollar estrategias. Su habilidad está asociada con la capacidad de construir una ruta de éxito a partir de la perspectiva que le proporciona la Administración Estratégica. En este sentido, la administración Estratégica es sólo una metodología que pretende facilitar la generación del pensamiento estratégico al sistematizar los elementos necesarios para ayudar a generar las estrategias. Pero la Administración estratégica no garantiza el desarrollo de estrategias exitosas, sólo es un coadyuvante del estratega, quien es el último responsable por definir el rumbo de la organización.

Para efectos prácticos, un estratega debe tener altamente desarrolladas cuatro capacidades distintivas:

- Pensamiento sistémico
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones
- Liderazgo

Podemos entender el pensamiento sistémico como la capacidad de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional, con lo cual es posible modelar y pronosticar su comportamiento con el fin de ajustar el rumbo de su futuro. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico.

La disciplina del pensamiento sistémico requiere diferenciar entre los eventos resultantes de la organización (empresa, familia, ciudad, etc.), los patrones de comportamiento de los actores del sistema (ausentismo, participación, sentimientos, ventas, etc.), las estructuras elegidas y no elegidas del sistema (recursos, diseño del espacio físico, procesos, equipos de trabajo, cronogramas, horarios de operación, etc.), y los modelos mentales que cohabitan en la organización.

Se define un sistema como un conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido y cuyo comportamiento global persigue algún tipo de objetivo. Según la teoría general de sistemas, todos los objetos son sistemas o componentes de un sistema.

Una organización es un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, que desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Uno de los conceptos más importantes y decisivos en el campo del pensamiento sistémico es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Estos "arquetipos sistémicos" o "estructuras genéricas" constituyen la clave para aprender a ver estructuras en el ámbito organizacional y sugieren que no todos los problemas administrativos son únicos.

El pensamiento estratégico se puede definir como el conjunto de planteamientos de acción derivados del conocimiento del negocio, el entendimiento de la dinámica de la organización en su entorno y la intuición creativa de una visión clara, que permiten lograr en la práctica un ventaja competitiva.

El propósito del pensamiento estratégico es el planteamiento de acciones para lograr ventajas competitivas, valiéndose de las herramientas que se tenga a la mano para que la organización obtenga o desarrolle, con la mayor efectividad posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Debe ser una búsqueda incansable orientada a satisfacer las necesidades del cliente.

Entonces, el foco en la búsqueda de ventajas competitivas es la creación de valor para los clientes, siendo una actividad constante debido a que esas necesidades cambian a lo largo del tiempo.

Como se ha establecido, el pensamiento estratégico surge como una combinación de análisis, conocimiento y comprensión de la dinámica del mercado con la organización, así como elasticidad mental (abstracción, reflexión e intuición creativa).

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre dos o más soluciones posibles, la alternativa de acción más adecuada, en función de los objetivos que se persiguen y de los recursos disponibles, para así ayudar a la organización a obtener mejores resultados derivados de su utilidad.

Toda decisión está basada en la consideración del riesgo y la magnitud de la posible pérdida, aunque no siempre se vea de esa forma. No se considera un proceso aislado: al mismo tiempo que los estrategas toman sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones (ya sea dentro o fuera) que pueden repercutir en la organización, razón por la cual se hace necesario que las empresas estudien el entorno donde se desenvuelven, tomando en cuenta las diferentes variables que pudieran incidir en ellas.

El proceso de decisión consta de las siguientes fases fundamentales:

1. Predicción de las consecuencias de cada actuación. Esta predicción deberá basarse en la experiencia y se obtiene por inducción sobre un conjunto de datos. La recopilación de este conjunto de datos y su utilización entran dentro del campo de la Estadística.
2. Valoración de las consecuencias de acuerdo con una escala de bondad o deseabilidad. Esta escala de valor dará lugar a un sistema de preferencias.

3. Elección de la alternativa mediante un criterio de decisión adecuado. Este punto lleva a su vez asociado el problema de elección del criterio más adecuado para nuestra decisión, cuestión que no siempre es fácil de resolver de un modo totalmente satisfactorio.

Según sea el contexto, diremos que el proceso de decisión (o la toma de decisiones) se realiza bajo tres escenarios:

- Certeza. Cuando se conoce con seguridad su estado, es decir, cada acción conduce invariablemente a un resultado bien definido. En otras palabras, se conocen las diferentes alternativas, así como el único resultado posible. En este escenario, la selección de la mejor alternativa se centra en maximizar la ganancia (cuando es favorable) o minimizar la perdida (en caso contrario) de ese único resultado posible.
- Riesgo. Existe riesgo cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida. En este escenario, se conocen varias alternativas con una probabilidad de ocurrencia, así como varios posibles resultados que pueden presentarse. La mejor decisión se centra en la selección de la decisión que represente el menor riesgo posible, según los posibles resultados.
- Incertidumbre. Se designa así cuando a cada alternativa no puede asignarse a una distribución de probabilidad, bien porque sea desconocida o porque todas tengan la misma probabilidad y puede dar lugar a una serie de consecuencias que tampoco es posible establecer probabilísticamente.

Uno de los problemas en la definición de liderazgo tiene que ver con la mitificación del concepto, al grado que se llega a perder entre tantas idealizaciones. Regularmente me he encontrado con este problema en los cursos de liderazgo que imparto, lo que explica la confusión generalizada de las personas sobre el tema.

Desde el punto de vista de los objetivos (organizacionales) que se persiguen, liderazgo puede ser definido como la capacidad de influir en un grupo de individuos para que voluntariamente busquen alcanzar metas.

Cuando se habla de influir implica habilidad de ejercer poder (en cualquiera de sus formas) sobre alguien, desde la motivación hasta la amenaza, que no lo hace diferente de otras formas de gerenciamiento (management). Sin embargo, vale la pena destacar el carácter voluntario que se le confiere al seguidor. Es en este término que se puede establecer una diferencia inicial con el concepto de gerenciamiento, ya que al ser voluntario se limita las alternativas por las que se puede persuadir al colaborador.

Desde el punto de vista de los seguidores (colaboradores), líder es alguien a quien se escoge seguir para ir a un lugar al que no se iría por sí mismo.

En términos simples, se sigue a un líder (de manera voluntaria) para alcanzar un mayor bienestar. Ese lugar al que no se iría solo es un futuro mejor (que puede ser de corto o largo plazo). Así entonces, lograr tener seguidores depende de conocer qué es lo que ellos buscan como un mejor futuro y ofrecerles la oportunidad de conseguirlo a cambio de alcanzar los objetivos propuestos. En ese sentido habría que preguntarnos si conocemos cuál es la imagen de futuro y los intereses de las personas que se pretende liderar.

3. 9 EVALUACIÓN



Materiales adicionales en la Web

El alumno podrá realizar esta autoevaluación en la Web

1. Es una de las cuatro actividades fundamentales del estratega
 a. Desempeñar actividades administrativas (planeación, organización, dirección y control).
 b. Detección de discontinuidades evitando que la organización pierda sincronización con el entorno.
 c. Diseñar las políticas y procedimientos que permitan alinear la operación con la estrategia.

2. Un estratega debe tener altamente desarrolladas cuatro capacidades:
 a. Pensamiento sistémico, pensamiento estratégico, toma de decisiones y liderazgo
 b. Administración financiera, administración operativa, orientación a resultados y liderazgo.
 c. Visión de largo plazo, toma de decisiones, habilidad negociadora y superación

3. Se entiende como la capacidad de comprender la relaciones entre los diversos componentes de una organización
 a. Pensamiento estratégico
 b. Liderazgo
 c. Pensamiento sistémico

4. Son dos componentes de un sistema
 a. Retroalimentación y procesos
 b. Entropía y permeabilidad
 c. Transformaciones y dependencias

5. Es el principio sistémico que se refiere al nivel de interacción del sistema con el exterior
 a. Entropía
 b. Permeabilidad
 c. Retroalimentación

6. Se trata de ciertos patrones estructurales recurrentes o estructuras genéricas con lo cual se construyen escenarios acerca de las fuerzas que operan en los sistemas
 a. Simulaciones
 b. Paradigmas
 c. Arquetipos

7. Se puede definir como el conjunto de planteamientos de acción derivados del conocimiento del negocio, el entendimiento de la dinámica de la organización y la intuición creativa que permiten lograr en la práctica una ventaja competitiva.
 a. Pensamiento sistémico
 b. Pensamiento estratégico
 c. Desarrollo de escenarios

8. Es el proceso de escoger entre dos o más soluciones posibles la alternativa de acción más adecuada, en función de los objetivos que se persiguen y los recursos disponibles.
 a. Toma de decisiones
 b. Planeación estratégica
 c. Análisis de riesgo

9. Existe cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida. En este escenario, se conocen varias alternativas con una probabilidad de ocurrencia, así como varios posibles resultados que pueden presentarse.
 a. Certeza
 b. Riesgo
 c. Incertidumbre

10. Una de las características del líder es…
 a. el carácter voluntario de las acciones del seguidor
 b. que adquieren su autoridad derivado de la jerarquía
 c. su actividad fundamental orientada a la operación

3. 10 BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy. Mc Graw-Hill, 1965

Bass, B.M.; Avolio, B.J. Training and Development of Transformational Leadership; loking to 1992 and Beyond, European Journal of Industrial Training, vol. 14, 21-27, 1990.

Bass, B.M.; Avolio, B.J. You Can Drag a Horse to Water but You Can´t Make it Drink, Journal of Leadership Studies, vol. 5, 1-17, 1998.

Bass, B.M. Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership, Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. 3, pp. 19-28, 1997.

Bass, B.M. Avolio, B.J. Multifactor Leadership Questionnaire for Research. Mind Garden, 1995.

Bertalanffy, Ludwig Von. Perspectivas en la Teoría General de Sistemas. Alianza Universidad, número 203, 1979.

Blake, Robert R., y Mouton, Jane. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Gulf Publishing Co., 1964.

Blake, Robert R., y Mouton, Jane. S. El nuevo grid gerencial. Editorial Diana, 1980

Burns, James M. Leadership. Harper and Rowe, 1978.

Checkland, P. Systems Thinking, Systems Practice, Wiley & Sons, 1981.

Daft, R. L. Teoría y diseño organizacional. Thomson, 1999

Dansereau, F. Jr, Graen, G. and Haga, W.J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78, 1975.

De Geus, A. Planning as Learning. Harvard Business Review, Vol. 66, No. 2, 1988.

Deming, W. E. La nueva economía: para la industria, el gobierno y la educación. Díaz de Santos, 1994.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. Eficacia organizacional concepto, desarrollo y evaluación. Díaz de Santos, 1997

Forrester, Jay W. Industrial dynamics. Waltham, 1961.

Graham, A.K. Generic Models as a Basis for Computer-Based Case Studies. Proceedings of 1988 International Conference of the System Dinamics Society. La Jolla, 1988.

Halpin, AndrewW. Manual for the leader behavior description questionnaire. Bureau of Buisness Research, Ohio State University, 1957.

Halpin, Andrew W. and Winer, Ben J. A factorial study of the leader behavior descriptions, 1957

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. Prentice Hall, 1969.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23 (5), 26–34, 1969.

Lilienfeld, R. Teoría de Sistemas, Editorial Trillas, 1984.

Luhmann, Niklas. Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot, 1964.

Mintzbger, Henry; Quin, James y Voyer, John. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Pearson, 1997

Ohmae , Kenichi. La mente del estratega. Mc Graw-Hill, 2004

Robbins, S. P. Comportamiento organizacional. Pearson, 2004.

Senge, Peter M. La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Norma. 2000.

Senge, Peter M. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, 2005

Senge, Peter M. La quinta disciplina en la práctica. Granica, 2006

Serna Goméz, Humberto. La Gestión Empresarial: De la Teoría a la Praxis. Casos. Fondo Editorial Legis, 1992.

Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Ossey-Bass Publishers, 1985

Stogdill, Ralph M. Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of the Literature," Journal of Psychology, vol.25 pp. 35-71, 1948.

Stogdill, Ralph M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology. 25: 35-71, 1948.

Vroom, V. y Yetton, P. Liderazgo y Toma de Decisiones. Editorial Wiley, 1974.

Vroom, Victor H., Jago, Arthur G. The new leadership. Prentice Hall, 1988

13.11 PÁGINAS WEB RECOMENDADAS

El estratega

http://www.arco.com.ec/

El rival interior

http://www.elrivalinterior.com/

Cómo piensa un estratega

http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/63/estratega.htm

Autores sobre estrategia

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm